



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين

المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تحت إشراف الدكتور

- عمار براهيمية

من إعداد الطالبين:

✓ بوكوشة سيف الدين

✓ محي الدين هارون

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.راضية عروف	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
د. عمار براهيمية	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
د. درار يحي	أستاذ محاضر ب-	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أولاً شكري يكون لله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم

ويسر أمرنا طيبة مشوارنا الدراسي فالحمد له والشكر على كل نعمة تفضل بها علينا

جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور عمار براهيمية على الجهد الذي

بذله معنا لإتمام هذا العمل

وعلى الإرشادات والنصائح والتي كان يوجهها لنا في كل خطوة من عملنا

كما تتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

الشكر لكل من ساعدنا لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد

إهداء

الى الغالي الذي افنى من عمره السنين لأجل الى هذا المستوى أبي الكريم.

أحبك تحية محبة و امتزاز، فأنت من علمني ان اكون للعلم طالبا شغوفا، وان احسر قيود

التعاون، فأليك أبي اهدي ثمرة جهدي، أطال الله في عمرك....

الى التي شاء الله ان يجعل الجنة تحت أقدامها، فأنت عمرا في أداء رسالتها النبيلة،

وأنا رب بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درج حياتي، أمي الغالية أطال الله في

عمرك...

الى الذين كانوا دائما سدي في الحياة، إخوتي الاعزاء والى اخواتي العزيزات.

إلى روح أخي العزيز * شهيد الواجب الوطني * مسعود *، رغم مرور السنين مازال

" يعز علي فراقك "

إلى أشخاص كانوا أغراب وصاروا أحباب الى اناس جمعنا مقاعد الدراسة وربطنا

علاقات المودة والاحترام: جريبي فارس، بوكوشة سيف الدين، حميدة ببال، بوتواتة جيهان،

نصيرة نونا.

وإلى كل من وسعتمو ذاكرتي، ولم تسعمو ذاكرتي

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية حفظها الله
وإلى أبي العزيز أطال الله عمره.
إلى زوجتي العزيزة التي كانت خير العون لسهرها معي
في إنجاز هذا العمل المتواضع.
إلى أبنائي وكل إخوتي وأخواتي إلى كل عائلتي
إلى كل أصدقائي وزملائي
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل
ولو بنصيحة ودعاء.

سيف الدين

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أز	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها
06	المطلب الثاني: أنواع وأهمية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث: مستويات ومصادر الثقافة التنظيمية.
16	المبحث الثاني: متطلبات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة
22	المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية
25	المبحث الثالث : مدخل إلى المناخ التنظيمي.
25	المطلب الأول: مفهوم وعناصر المناخ التنظيمي
39	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه
50	المطلب الثالث :علاقة الثقافة التنظيمية بالمناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

الفهرس العام

60	المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي
69	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات(SOMIPHOS)- تبسة -
72	المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات(SOMIPHOS)
74	المطلب الثاني : نشاط وأهداف شركة مناجم الفوسفات(SOMIPHOS)
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات
81	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
81	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
83	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
85	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج البيانات
88	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
88	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
94	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
100	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
107	خلاصة
109	خاتمة
113	قائمة المراجع
120	الملاحق

فہرست الجملہ اول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة.	20
02	ميكانيزيمات الاندماج الأساسية ميكانيزيمات الدعم وتقوية الثقافة التنظيمية.	21
03	تداول الاستبيان	81
04	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	83
05	جدول رقم (05): معايير تحديد الاتجاه	84
06	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	84
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	88
08	توزيع العينة حسب متغير العمر	89
09	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	90
10	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	91
11	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	91
12	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	92
13	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	93
14	تحليل آراء العينة تجاه بعد اختيار الموظفين	94
15	تحليل آراء العينة تجاه بعد الممارسات الإدارية	95
16	تحليل آراء العينة تجاه بعد التنشئة والتطبيع	97
17	تحليل آراء المبحوثين تجاه المحور المستقل (الثقافة التنظيمية)	98
18	تحليل آراء العينة اتجاه محور المناخ التنظيمي	99
19	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	101
20	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	102
21	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	105

فہرست الاسکا

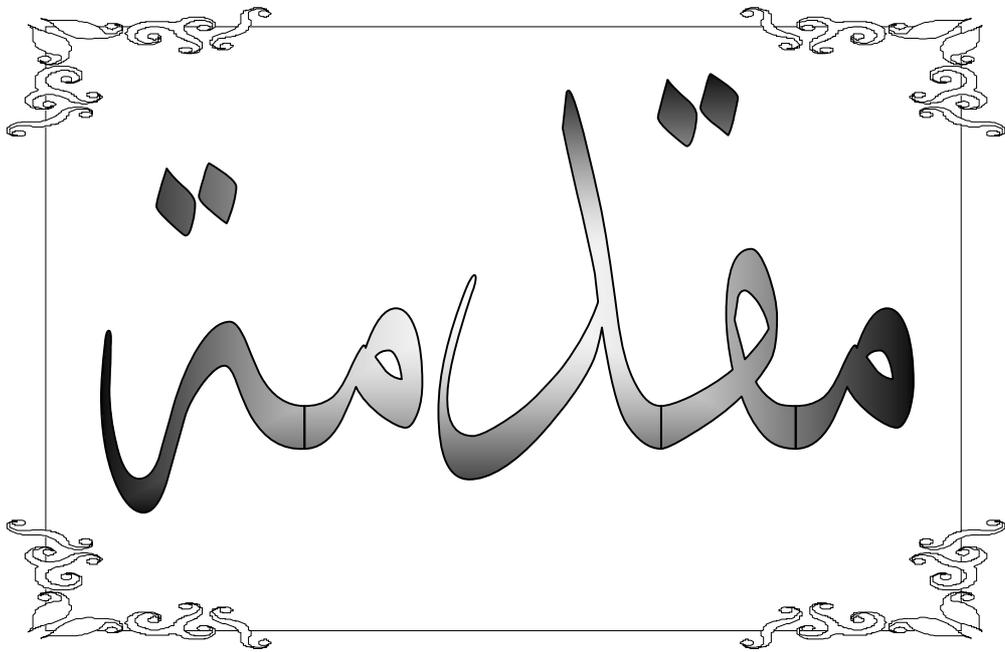
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية	01
23	الثقافة التنظيمية لدى المنظمة.	02
34	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي.	03
76	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	04
82	نموذج الدراسة	05
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	06
89	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	07
90	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العملي	08
91	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة	09
91	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
92	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة الحالية	11
93	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	12

فہرست اللاحق

فهرس الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
120	قائمة المحكمين	01
121	استمارة الاستبيان	02
126	نتائج spss	03



تختلف التنظيمات وتتعدد في المجتمع، فنجد التنظيمات الإجتماعية والثقافة والسياسية والدينية والاقتصادية حيث تحتكم كلها إلى قواعد ونظم تعمل كلها من اجل تسييرها سواء كانت ملموسة مكتوبة أو غير ملموسة، حيث تفرض عليك التواجد في إمكان معينة، الالتزام بقواعد معينة مثلا كطريقة اللباس والزي، وكذا التصرف بسلوك معين كطريقة الكلام والمشاركة وغيرها من الجوانب الأخرى.

حين إسقاط كل هذا كل على مستوى المنظمات باختلاف توجهاتها وأنواعها وإشكالاتها، تسعى إلى بناء شخصيتها التي ستميزها والتي سينظر العالم الخارجي لها وتتجلى هذه الشخصية في السلوكيات والمعتقدات والقيم الفردية والاجتماعية والخبرات دون نسيان التوقعات المشتركة والتي ينبغي أن تكون في المنظمة حيث تهدف كل هذه الصفات إلى تعزيز البيئة الاجتماعية والنفسية في تلك المنظمة.

أن الهوية التي تتسم بها المنظمة تعرف على أنها الثقافة التنظيمية والتي تعتبر مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة التي تحكم كيفية تصرف الأفراد في المنظمات ولكي تتجس المنظمة للوصول إلى أهدافها المنشودة يجب أن توفر بيئة معينة تدمج كل هذه العناصر لاستخلاص أداء مميز مزوج براحة نفسية واجتماعية، أن هذه البيئة تسمى بالمناخ التنظيمي والذي يهدف إلى توفير الجو المناسب والملائم للأفراد لأداء أعمالهم.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات ليس فقط في أهدافها ولكن أيضا إحدات تطورات في جميع نشاطاتها لأن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل في تحقيق الإبداع للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية الاجتماعية والمادية ويعد العنصر البشري العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والتقنية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشري الموجودة في المؤسسة ولتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وذلك لزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة الدور الذي يلعبه تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مناجم الفوسفات - SOMIPHOS - بولاية تبسة)، ونظرا لشمول موضوع الثقافة التنظيمية وصعوبة دراسة كل أبعادها ومؤشراتها، فقد تم التركيز على ثلاث عناصر وهي اختيار

العاملين، الممارسات الإدارية، والتنشئة والتطبيع، لما قد يراه الباحثان من وجود علاقة بينهم وبين المتغير التابع ألا وهو المناخ التنظيمي.

أولاً: الإشكالية

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماهية الثقافة التنظيمية؟ وكيف يتم تكوينها؟

✓ في ما يتمثل المناخ التنظيمي؟

✓ هل تكوين الثقافة التنظيمية يحسن من المناخ التنظيمي في مؤسسة سوميسفوس؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها يمكننا صياغة الفرضية التالية:

1- الفرضية الرئيسية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

2- الفرضيات الفرعية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار العاملين في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإدارية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنشئة والتطبيع في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

ثالثاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

✓ طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛

✓ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال باعتباره العام لسلوك الفرد داخل المنظمة؛

✓ التعرف على آليات تكوين الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي.

رابعا: أهداف وأهمية الدراسة

1- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على:

✓ معرفة مدى تأثير ثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؛

✓ معرفة آليات تكوين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية؛

✓ معرفة طرق تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ؛

✓ اقتراح بعض الحلول والتوصيات بعد إكمال البحث قد تفيد في فهم الظاهرة والشروع في بحوث جديدة في هذا الإطار.

2- أهمية الدراسة

إجراء دراسة ميدانية لدور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسن المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة تمثيلات العمل والقيم التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة لدى العامل الجزائري وتسلط الضوء على تكوين ثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وفهم أنشطة المنظمة وعلاقات العمل وأهم نماذج المطبقة للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وثقافة المؤسسة.

خامسا: حدود الدراسة

1. الحدود مكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة (somiphos) بتبسة .

2. الحدود الزمانية: إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2020 .

سادسا: المنهج المستخدم

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وللإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، حيث استعنا في ذلك بمجموعة الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو

مقالات منشورة في مجلات، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

سابعاً: دراسات سابقة

الدراسة الأولى

دراسة يونسى مختار الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2015.

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وذلك من خلال طرح الإشكالية ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. واهم استخلاصات هذه الدراسة ما يلي :

✓ أن للثقافة التنظيمية دور في رضا عن محتوى العمل وذلك من خلال الارتباط القوي بين عاملي الارتباط للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؛
✓ أن للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف وذلك من خلال الارتباط القوي بين معاملي الارتباط للثقافة التنظيمية والرضا؛

الدراسة الثانية:

دراسة الطالب "بودراع فوزي" بعنوان "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بجامعة وهران لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل لسنة الجامعية 2013 / 2014، حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية ومشاركة، تجمع كل الثقافات الفرعية بحيث تخلق نوع من الانسجام والاندماج بين العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وهذا بطرح فرضية واحدة رئيسية وهي:

"أن العلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل داخل التنظيم تفسر طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة"

لقد توصلت الدراسة من خلال الأبعاد التي اعتمدت عليها، إلى أن يكشف لنا حقيقة مفادها أن الثقافة التي يتمتع بها المركب هي ثقافة مركزية بيروقراطية تقوم على الأرضية الصلبة وكذلك تتركس

للعمل الروتيني وترفض أي مبادرة أو تجديد فالتخطيط المركزي هو الركيزة الأساسية في انجاز العمل بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال الرسمي والمركزي.

الدراسة الثالثة:

دراسة Lok & Crawford بعنوان أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من مدراء في هونكونج وأستراليا ولقد بلغت حجم العينة 317 مديرا منها 219 مدير من هونكونج و118 مديرا من أستراليا العاملين في مجالات الاتصال والبنوك وقد أظهرت النتائج وجود فروق في دلالات إحصائية بين الدولتين فقد أظهرت الدراسة أن الثقافة الانجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات.

الدراسة الرابعة:

الدراسة الأولى دراسة الطالب سنوسي عبد الكريم المناخ التنظيمي وتأثيره على ثقافة المؤسسة دراسة شركة أسمنت سعيدة مذكرة تخرج لشهادة ماستر في علم اجتماع جامعة مولاي الطاهر سعيدة 2016.

تهدف الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي وتأثيره على ثقافة المؤسسة بالاستطلاع من دراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:
هل المتغيرات المناخ التنظيمي التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية تأثير على ثقافة المؤسسة وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن توفير المعلومات الأزمة بين العمال في مختلف الأقسام من شأنه يشجع على مبدأ التفاعل بين جميع أفراد المنظمة، أن تجسيد أهداف التنظيم تظهر من خلال الولاء وحب الانتماء للمنظمة ويتجلى ذلك من خلال اهتمام الفرد ببقية زملائه.

دراسة الخامسة :

دراسة سامي محمود عبيدة بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة 2016/2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة ارتباط المناخ التنظيمي وعناصره داخل الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط على الإبداع وهذا من خلال طرح الإشكالية والتي مفادها التساؤل حول:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة ، وقد استخلصت إلى مجموعة من نتائج نذكر البعض منها:

✓ وجود علاقة إحصائية بين عناصر مناخ التنظيمي في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي،

✓ أن ترتيب عناصر المناخ من حيث تأثيرها على سلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة على نحو التالي (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب، وأخيرا الحوافز).

الدراسة السادسة:

دراسة (pangil & oteras) العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي دراسة بمؤسسة حكومة ماليزيا جامعة أوتار ماليزيا شهادة ماجستير 2011 نشرت في مجلة الدولية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وتقييم على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة والإشكالية التي عالجتها ما هي علاقة بين المناخ التنظيمي في الأجهزة الحكومية وموظفيها والرضا الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

✓ وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أن بيئة العمل الإيجابية مهمة لنجاح المؤسسات الحديثة التي تحظى بالاهتمام المتزايد.

✓ لقد ساعدت هذه الدراسة في التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (المكافأة، الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات)، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال ومن وضع استراتيجيات المناسبة والملائمة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعاملين لمساعدتهم في التغلب على ضغوط العمل وتعميق الشعور بالانتماء المؤسسة وبالتالي زيادة كفاءتهم المهنية في العمل وتحقيق الإبداع.

ثامنا: صعوبات الدراسة

✓ صعوبة الحصول على المعلومات بسبب غلق المكتبات؛

✓ تفشي جائحة كورونا الذي أدى إلى غلق الجامعات وتعطينا على إكمال البحث؛

✓ قلة المدة الزمنية لتربص وعدم جمع عدد كافي للمعلومات من طرف العمال بسبب الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة للوقاية من تفشي وباء كورونا.

تاسعا: هيكل الدراسة

لجل القيام بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسة قسمت الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي:

في ما يخص الجانب النظري اشتمل على فصل واحد قسم إلى ثلاث مباحث المبحث تم فيه التطرق إلى مدخل مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية وقد ركزنا على التعريف بالثقافة التنظيمية، وكذا أهميتها وأنواعها، ومن ثم تطرقنا إلى مستويات الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الثاني قمنا بالتركيز على متطلبات النظرية حول الثقافة التنظيمية وذلك من خلال دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا دورها في المؤسسة وكم كيف يتم تكوينها، واخبرا المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الأسس النظرية حول المناخ التنظيمي حيث درسنا مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره وكذا أنواعه وأبعاده ومن بعدها تطرقنا إلى نماذج المناخ

أما في الجانب التطبيقي فقد تم دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسة somiphos تبسة حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة من حيث نشاطها ومراحل تطورها وكذا أهم فروعها على مستوى الولاية، ثم قمنا بإسقاط التحاليل البيانات ونتائج على الفرضيات التي قمنا بها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد :

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتح بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد بشكل خاص وعلى تحسن المناخ التنظيمي للمؤسسة بشكل عام، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

ما دام موضوع البحث يعالج موضوع دور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول تطرقنا إلي مدخل مفاهيمي حول ثقافة التنظيمية، المبحث الثاني قمنا علي التركيز علي متطلبات النظرية حول الثقافة التنظيمية، وأخيرا المبحث الثالث تطرقنا إلى مدخل نظري حول المناخ التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى الثقافة التنظيمية

✓ المبحث الثاني: متطلبات الثقافة التنظيمية

✓ المبحث الثالث : مدخل إلى المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى الثقافة التنظيمية

الفكرة الموضوعية أخيرا هي أن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، الأول تم تركيز على معرفة مفهوم الثقافة التنظيمية، وفي المطلب الثاني إلى أنواع الثقافة التنظيمية وأنواعها وأخيرا المطلب الثالث الذي تم دراسة فيه مستويات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات، وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ولذلك تعد ركنا أساسيا في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دورا بارزا في التأثير على التنمية الإدارية، حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبا أو إيجابا، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها وهنا نستعرض مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا خصائصها، مكوناتها ومصادرها.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية أو كما يطلق عليها البعض ثقافة المنظمة من المفاهيم العصرية نسبيا خاصة في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد ميول ثابت في تحديد نسق وفهم لهذا الطرح، في ما أن هناك من الباحثين من اعتمد على زاوية معينة لي طرح بها موضوع ثقافة المنظمة وآخرين رأوها من زوايا أخرى وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين:

الاتجاه الأول: ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

الاتجاه الثاني: يعطي وزنا زائدا للمظاهر المادية الملموسة في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والمباني، والشعارات،

الاتجاه الثالث: جاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية التي تكون مزيجا يدعى النسيج الثقافي (cultural web) والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها، والظواهر المادية الثقافية مثل القصص والرموز والهيكلة التنظيمية وقوته.

الاتجاه الرابع: يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة.

الاتجاه الخامس: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة عددا من الأبعاد كما أشار (Daft) بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد، المستوى الأول هو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة.¹

تعريف الثقافة التنظيمية

إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، وهناك عدة تعريف ذكرها الباحثون حيث أشار (Sharma) إلى وجود أكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية، نذكر منها:

1- حسب (M.Thevenet): الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة.²

¹ - ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2 - بوزريعة - ص 4.

² - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة ببسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، السنة 2013/2014، ص 63.

- 2- يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة¹.
- 3- ويرى (Kennedy & Deal) أنها: الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة².
- 4- ويعرف (E.Schien) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها³.
- 5- أما (Ouchi) فيرى بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً، كما أنها تمثل نظاماً⁴.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

- مما سبق نلاحظ أن مجمل التعاريف السابقة غيرها من التعاريف الذي لم يكفي المقام لسردها وكتابتها تصب في قالب واحد، حيث يمكننا استخلاص العناصر الرئيسية المنفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:
- 1- تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح الذي يثري الجسد ويدعم الركائز التنظيمية.
 - 2- الثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة ابتداءً من العمال إلى القادة والمديرين.

¹-موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص403.

²-Deal.R & Kennedy.S, corporate cultured the ritos and rituals of corporate life, reading MA. Addison wesley, Usa, 1982, pp5-6

³-مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 3، أيام 28-30 نوفمبر 1992.

⁴-شنتاحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير -تخصص إدارة الأعمال-، جامعة الجزائر، 2006/2008، ص119.

3- الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.

4- الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب، كما إن للقادة والمديرين دور في توجيه العمال.

5- الثقافة التنظيمية منفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.¹

6- الثقافة التنظيمية نظام مركب، بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة.²

7- إن للثقافة التنظيمية تداخل كبير مع بعض المفاهيم، إذ ثمة قدر كبير من الخلط المفاهيمي بين الثقافة التنظيمية في الأدبيات حتى أن في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين.³

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الثقافة التنظيمية

أختلف العديد من الباحثين في تحديد أنواع الثقافة التنظيمية لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواعها وأهميتها.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية هنا تتجلى من خلال وزن تلك الأطر والفلسفات والمعتقدات التي هي بحوزة أفراد المنظمة من عاملين ومسؤولين والتي تم إسقاطها وتشبيتها تزامناً ونشاطها عبر الزمن حيث جعلها تتميز عن غيرها من المنظمات الصناعية، فهي تتنوع من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر وأيضاً حسب المجال (خدمي أو صناعي أو تجاري).

¹- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن-، 2009، ص 371.

²- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 77.

³- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة ببسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، السنة 2014/2013، ص 66.

كما أن هناك من يرى أن للثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكرها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما نبرزهم في ما يلي:

1. الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- أ- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- ب- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.²

2. الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.³

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 83.

² - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2002، ص 316-317.

³ - المرجع نفسه، ص 32.

وهناك من الباحثين من أكدوا بأن الأفراد يسببون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتجمع وتتوجه الثقافات الفرعية الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى تداخل الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.¹

وقدم وولاش Ellen Wallach ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:

➤ **الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture** : وهي ثقافات ذات نظام هرمي Hierarchical بحيث السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، وكذلك العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

➤ **الثقافات الإبداعية Innovative Cultures** : ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكياً، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة.

➤ **ثقافات التعاطف الإنساني Supportive Cultures** : حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، واجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الإنسانية، التشجيع، العدل، والأمان، والثقة المتبادلة Equitable والإنصاف هي ثقافة "Paltel" ويعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال يجب أن يكون مخطط لها، وهذا يتبين من خلال توجه المنظمة نحو توحيد القيم والاتجاهات التنظيمية داخل المنظمة في تنمية وتطوير عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الاهتمام من خلال التطوير المستمر، للنظم بإدارة الوقت، الاهتمام بالزبون.²

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالإشارة لحالة شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، غزة-فلسطين، ص21.

² Hodgetts, Richard M. & Kroeck, k. Galen, Personnel and Human Resource Management, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, p: 450-45

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير ، كما أنها تولد ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير، والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعورا وإحساسا بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيراد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة، وتكمل أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

- 1- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- 2- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- 3- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم والمراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها؛
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة؛
- 5- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا، ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- 6- الثقافة القوية تشكل الطريق السهل لمهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، بل هناك ما هو مكتسب الذي يشكل القرار المتخذ؛

7- توفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الثقافة القوية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات إبتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

8- ثقافة المنظمة تعتبر حافزا ودافعا مهما في جلب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتبر الثقافة عنصرا مهما، حيث تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

10- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.¹

المطلب الثالث: مستويات ومصادر الثقافة التنظيمية.

لثقافة التنظيمية مستويات ومصادر نذكرها في ما يلي :

أولا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربعة مستويات أساسية هي ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة (الداخلية) إضافة إلى ثقافة الجامعات المهنية (فرق العمل) حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، وعلى مستوى الجامعات المهنية ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على المستويات الأربع مع خصائص المنظمة.

¹ - الرخيمي، ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2001، ص58.

1- **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

2- **ثقافة النشاط (مجال الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الشروط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

3- **ثقافة المنظمة الداخلية:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحدده المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك أنه³ حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

¹ - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص26.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص90.

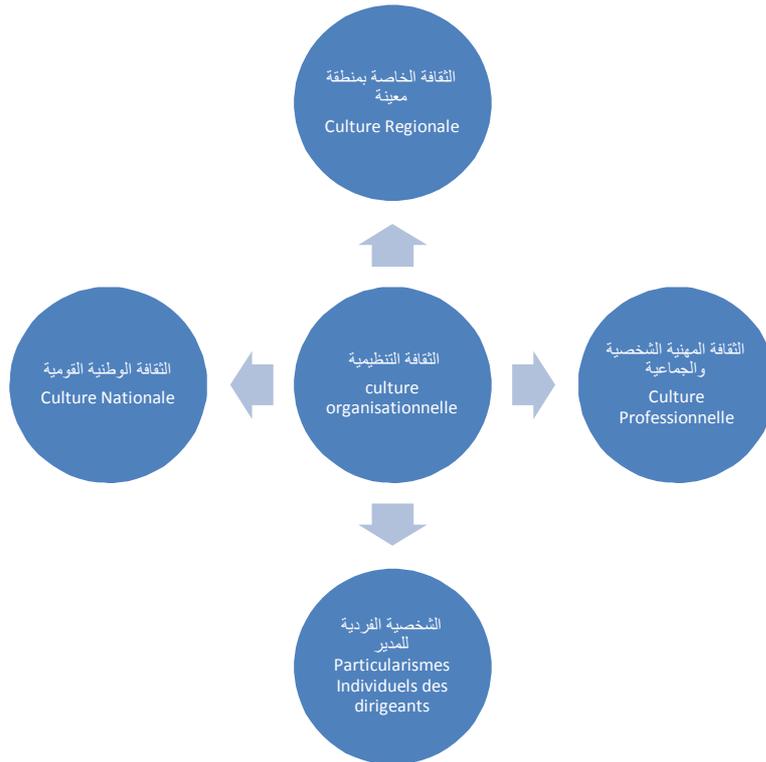
³ -Med Nuiga: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003. P69.

4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب متوسات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.¹

ثانيا : مصادر الثقافة التنظيمية

تشكل كل منظمة مهما كان حجمها مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى، الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدرا لها.

الشكل رقم (01): الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية



Source: Olivier Meier, " Management Interculturel – stratège Organisation Performance", DUNOD ,Paris ,2004 , p22.

¹ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص24.

يستنبط من الشكل أنه تتكون وتتأثر الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر رئيسية:

✓ المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.

✓ طبيعة العمل والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو المهنية Culture Professionnelle.

✓ شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والأحداث البارزة في حياتها، والتي تشكل تاريخها.¹

يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التكوين الثقافي للمنظمة، لكن لا تملك منظمتان تعملان في نفس المحيط على نفس الثقافة، وحسب Edgar Schein فإن أسباب تكوين الثقافة هو الإجابة عن سؤالين جوهريين يواجهان أي منظمة، الأول خاص بمشكل التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي والاستمرار ويتعلق بالطريقة التي توجد بها المنظمة لمواجهة التغيرات في محيطها الخارجي، والثاني خاص بمشكل التكامل الداخلي الذي يركز على تشييد والمحافظة على علاقات العمل الناجمة بين أعضاء المنظمة، وتولد الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويتشارك الأعضاء في المعارف والنظريات التي يكتشفونها من خلال مواجهة هذين المشكلين بغية حلها، أي عندما تعمل الطرق المكتشفة كما يجب لنتمكن من اعتبارها ذات قيمة ومنه المحافظة عليها وتعليمها لأفراد آخرين، الذين يلتحقون بالمنظمة محملين ومتأثرين بمقومات ومكونات منظمات ثقافية مختلفة كالعائلة، الجماعة أو البلد،² والدين، نظام التعليم، أو مختلف المنظمات الأخرى التي تفاعلوا معها سابقا والتي تساعد في تشكيل سلوكياتهم واتجاهاتهم وهويتهم.

إذا فمصادر الثقافة التنظيمية تتكون عدة ثقافات وهي الثقافة الوطنية، والثقافة المهنية التي تشكل طبيعة النشاط، والثقافة المؤسسة التي تستمد ثقافتها من شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والتي في مجملها تشكل وتبرز وتوجه الثقافة التنظيمية وتشكل السلوكيات والاتجاهات والهوية وهي كالتالي:

1. الثقافة الوطنية: تعتبر الثقافة الوطنية مركب معقد من العادات، العقيدة، المعتقدات الأخلاقية، التربية والتعليم.. الخ، والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد الوطن الواحد، كما أنها تعد الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

¹ -Hellriegel, Slocum et woodman, traduit par Michèle Truchan-Saporta, « Management des rganisations», De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1e édition 8e tirage 2001. p.338.

² -IBID.p.339

وتتأثر المنظمة بثقافة وسميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد، ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس والرموز Logo بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد، فمثلا سجلت حلقات الجودة، والأناشيد الجماعية دورات الرياضة البدنية Gymnastique نجاحا في الشركات اليابانية، لتناسبها مع خواص البيئة الاجتماعية، الثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تتسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات أخرى.¹

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة.²

ونصطلح على الثقافات الفرعية التي نجدها داخل نفس الوطن بالثقافات الجهوية، حيث تتشكل من تفاعل مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس المنطقة الجغرافية، نفس التاريخ، نفس الأعراف... وفي كثير من الأحيان يتميزون بلهجة خاصة، ورغم أنها تشكل فخر وقوة الوطن إلا أنها في الكثير من الأحيان تتسبب في مشاكل عرقية ودينية داخله خاصة في البلدان التي تلتقي فيها الديانات كالهند، لبنان...، ويلتقي الأفراد من مختلف الثقافات الجهوية في المنظمات، ما يجعل هذه الأخيرة تسعى لخلق ثقافة مشتركة يرتبط بها جميع الأفراد دون استثناء.

2. **طبيعة النشاط أو القطاع:** لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الأفراد في مجتمع مهني، يركز على معلومات وتجارب متكافئة، وتعتبر كثقافة خاصة ناتجة عن العمل، وبينت أعمال R. Sainsaulieu أن الفرد يصنع جزءا من هويته في عمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لنظرائها، للرؤساء، أو المجموعات الأخرى.

¹ -Jean-Pierre Detrie,« stratège: politique générale de l'entreprise- stratégie, structure, décision, identité- »,Dunod ,paris, 1997, p. 469.

²-Olivier Meier, «Management Interculturel- Stratégie. Organisation. Performance»,DUNOD.Paris.2004 p.24.

وتتشابه المنظمات الناشطة في نفس القطاه في جوانب عدة من المكونات لتقافية، مثل نمط حياة الأفراد، نوع الملابس، بعض الحوادث التاريخية كالأزمات الاقتصادية، نمط اتخاذ القرارات وصنع الأهداف والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق والطيران.

3. شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة

تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، قيمه، اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذي التحقوا بها، فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد، قد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها -والتي ديزني-، ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة، إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية معينة، أفراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميزاً قيادياً ومواقف بطولية، تجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون نهجهم، مما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية، وفي مكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي.¹

¹مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 85.

المبحث الثاني: متطلبات الثقافة التنظيمية

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل إلى الثقافة التنظيمية فإنه ولا بد علينا أن نقوم بدراسة المرتكزات النظرية للثقافة التنظيمية ولهذا قمنا بوضع مبحث خاص بهذا العنصر وقد تم دراسته في ثلاث مطالب وهي المطلب الأول أبعاد الثقافة التنظيمية والمبحث الثاني دور الثقافة التنظيمية في مؤسسة وأخيرا المبحث الثالث والذي جاء فيه تكوين الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج، ومن هؤلاء الباحثين نجد (England.G) الذي تناول من خلال دراسته التي تناولت " أثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الإداري " ودراسة (William.G) عن نظرية Z والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وأمريكا،¹ ومن أهم الدراسات السابقة أيضا في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz.H & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، ينقل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات، والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.²

فالتداخل الكبير بين تحديد مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها، وهو من يراه الأغلبية من الباحثين في أولوية تقسيم المكونات قبل تحديد الأبعاد.

وهو كذلك الخلط بين المفهوم والدور والعناصر والأنواع في تحديد المكونات أو الأبعاد، وهذا ما أكده بعض الباحثين في تقسيم المكونات وذلك وفقا لنوعين هما: المكونات المادية والمكونات الغير مادية، حيث المكونات المادية تعد نتاجا للتطور الإنساني، والعلمي على مدى تاريخ طويل، أما

¹ Lane.K, the role of culture in comparative management, academy of management, journal vol 35 no.2,1990, p160

² -بوديب دنيا، مرجع سابق، ص100.

المكونات غير المادية تتمثل بكافة المعتقدات والقيم والعادات والرموز بين أعضاء المنظمة والتي لا يمكن تجسيدها ماديا على الرغم من إمكانية التعبير عنها وإدراكها حسيًا.¹

ويشير في ذات الشأن أغلب الباحثين إلى مجموعة الأبعاد أو بعضها كمكونات للثقافة التنظيمية التي تتمثل بما يأتي: القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات، التقاليد.²

ومما سبق يتضح تعدد وتنوع وتباين أبعاد الثقافة التنظيمية، فضلا عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة لها الأمر الذي يصعب كاهل الباحثين في الانطلاق منهم لإعداد بحثه، وبالتالي فاستخدام الأبعاد يتوقف عن الأهداف منها، فيجب أن تكون هناك توافق بين تحديد الأبعاد والهدف من الدراسة، تبعا لاهتمامنا بنظم الإدارة البيئية الأمر الذي يتطلب الفهم والتمرين والتكوين والتمكين والعمل الجماعي والاتجاهات والخطط التنظيمية وانسجاما مع هدف هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتسجم مع تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 140001) والتي يمكن قياسها وتعميمها بين المنظمات الصناعية.

ونوجز أبعاد الثقافة التنظيمية في ما يلي:

1. القيم التنظيمية: يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الأونة الأخيرة من علماء الإدارة، نظرا لأهميتها في يفهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة.

وبما أن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة النواحي الحياة، حيث أن لكل هدف يسعى لتحقيقه من خلال مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، فذلك فإن العلاقة بين العاملين والمنظمة هي علاقة تكاملية بحتة.³

إذا فالقيم التنظيمية هي معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ، وما هي الأمور المفضلة من عدمها ، فهي بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين، وقيم الاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.

¹ -Rao. Gangadhar M. &Rao m NaraYana P... “ **Organizational Behavior** “.Kinark Publishing. Delhi. (1997), p516

² -الغالب، طاهر محسن وآخرون، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، عمان، 2005، صص 185-186.

³ -خميس ناصر محمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وتمرير الإدارة البيئية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، صص 219.

2. **الاتجاهات التنظيمية:** هي استعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.

3. **تمكين العاملين:** هو منح العاملين في المنظمة النفوذ اللازم للبدء بالتغيير بما يشجعهم على تحمل مسؤولية العمل، وبذلك سيتمكنهم من اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل ورقابة الأداء، فضلاً عن تحرير قدراتهم الإبداعية ورفع مستوى الثقة لديهم، بما يتيح لهم اعتماد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال والتحسينات المستمرة فيها.

4. **التوجه نحو العمل الفرقي:** يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلاً للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفايات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومداخله المشتركة، إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة البيئية، وغيرها من الأنظمة الأخرى.

5. **التعلم التنظيمي:** هي العملية التي تصف التعلم الذي يحدث في المنظمة وكيفية تعلم أفرادها بما يمكن من إحداث تغيير في السلوك وتغييرات مستقبلية مفيدة للمنظمة ككل، وبذلك أن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من خلق واكتساب ونقل المعرفة ولتعديل سلوكها ليعكس حالة المعرفة والتصور الجديد لها باستمرار.¹

المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، في تلعب دوراً مهماً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون ذلك الوظائف يحدث خلل يهدد بقاءها واستمرارها، ولقد حدد (Smirich) دور الثقافة التنظيمية كما يلي:

✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إذ أن مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ - خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص 219.

✓ تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الثقافة.

✓ تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.¹

ومن جانب آخر تؤدي الثقافة التنظيمية دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من ناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتغيرات البيئة الخارجية ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة.²

1. الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي: إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية، وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة، وقد حلت دراسة (Kotter & Heskett) على 207 منظمة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، وخلصت إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الالجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث تشكل قوة ورسالة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها، ويعبر ذلك بجوهره، عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وإن كانت قوية، وبالتالي فإن ملائمة الثقافة وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية.³

وباختصار فإن التكيف مع البيئة الخارجية يمر عبر الفهم المشترك والقدرة على الإلمام

بالجوانب التالية:⁴

¹ - مدحت أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005، ص ص 24-25.

² - بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 86.

³ - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة 1، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 25-26.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 134.

✓ رسالة المنظمة وأهدافها.

✓ الفرص المتاحة وإمكانية المنظمة في الاستفادة منها.

✓ نقاط قوة وضعف المنظمة، وطريقة معالجتها وتعاملها مع نقاط ضعفها.

ويوضح الجدول الموالي الفرق بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة:

جدول رقم: (01): الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة.

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية المتكيفة	الثقافة التنظيمية غير المتكيفة
السلوك الظاهر	يتركز اهتمام المديرين لإيجاد جميع أشكال التناسق لجميع العمليات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى وإن تضمن ذلك التغيير التعرض لبعض المخاطر.	يتجه المديرون للتصرف أحيانا بالعزلة، والحكمة السياسية، والبيروقراطية وبالتالي فإن المديرون لا يفكرون بالحصول على ميزان التغييرات في بيئة الأعمال، فهم لا يغيرون إستراتيجيتهم بسرعة مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.
القيم الخاصة	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل " المبادرة القيادية".	المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطر أكثر مما تشجع على المبادرة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص26.

وبهذا نستنتج أن لدور ثقافة المنظمة بعد خارجي يهدف أساسا إلى توضيح رسالة وأهداف

المنظمة للمتعاملين الخارجيين لها مثل: (العملاء، الموردون...الخ).

2. الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي: المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على

اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل

الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفاعلية،¹ وتبدأ عملية الاندماج بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال لتفصيل هذا الإحساس والعمل على توثيقه، وبعدها جعله كمصدر للإبداع.²

ويمكن توضيح ميكانيزمات التكامل في الثقافة التنظيمية وتدعيمها كما يلي:

جدول رقم (02) : ميكانيزمات الاندماج الأساسية ميكانيزمات الدعم وتقوية الثقافة التنظيمية.

ميكانيزمات الاندماج الأساسية
1- العناصر التي يمكن للقادة (المدراء) ملاحظتها، مراقبتها وتقييمها.
2- رد فعل القادة حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية.
3- القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترشيح القيم.
4- كيفية منح الحوافز وترشيح القيم.
5- طرق التوظيف، التأهيل، الترقية، التقاعد.
ميكانيزمات الدعم والتقوية الثانوية
1- الرسالة والهيكل التنظيمي للمنظمة.
2- الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة.
3- تصور شكل المنظمة.
4- القصص حول الأحداث والأشخاص المهمين.
5- الرؤية الرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المنظمة

Source : Kasamce : Carry Dessler et autres, **la gestion des organisation** - principes et tendances en 21^{ème} siècle-, E.R.P1 canada,2004, p43.

نستخلص بأن الثقافة التنظيمية هي مرآة المنظمة الصناعية داخليا وخارجيا، فهي لها إسهامات كبير في تحسين صورتها على الصعيد الخارجي للمنظمة، حيث تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها من الزبائن والموردين والمنافسين وكذا مؤسسات الدولة المالية والرقابية والإشرافية

¹ - مصطفى محمود، مرجع سابق، ص34.

² - بوديب دنيا، مرجع سابق، ص88.

التي تعمل معهم، وتهدف كذلك إلى تكوين وتمكين العاملين لديها من خلال احتكاكهم المتواصل في العمل مع بعضهم البعض.

المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقيها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر المنظمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹

ويمثل الشكل التالي تكوين ثقافة المنظمة:

¹ - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 40.

شكل رقم (02): الثقافة التنظيمية لدى المنظمة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجماعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص359.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتكوين الثقافة التنظيمية هي:

- ✓ إجراءات إختيار الموظفين.
- ✓ الممارسات الإدارية.
- ✓ طرق التنشئة المتبعة.

1- إختيار الموظفين: تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وسلطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تكون الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.¹

3- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التأقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وخدم المنظمة، ومن الضرورة في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.²

¹ - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 42.

² - المرجع نفسه، ص 42-43.

المبحث الثالث : مدخل إلى المناخ التنظيمي.

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر المناخ التنظيمي

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين¹، إذ كان كورنل (cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية² ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ولكن قبل التعرض لتعريف المناخ التنظيمي لا بأس من التعرض للتطور التاريخي لهذا المفهوم وكذلك خصائصه.

أولا : تطور التاريخي للمناخ التنظيمي

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخيا كما يلي:

1. مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينات: أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين (Lewin , 1951) الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، المناخات الشهيرة: الأوتوقراطية، الديمقراطية، ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة، هذه التجربة أكدت صحة الصيغة : $C=F(P*E)$

[علما أن C يمثل سلوك الإنسان، P يمثل شخص معين أما E فهو البيئة أو المحيط]، التي من خلالها السلوك (C) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل مع المحيط أو البيئة (E) الموجود فيها.

حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة للشخص المعين ومحيطه ، بتعديل (E) يمكن نظريا الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E)، أكيد شدة التغيير في التصرفات الفردية تتغير من فرد لآخر لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E)، هذه المعادلة تتضح كأداة

¹ - أبو شيحة نادر أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد والإدارة، الجزء 19 . العدد 02، الأردن، 2005، ص 13.

² - المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006 ص 25.

تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط، هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له، إن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين الاعتبار في هذه المعادلة، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

2. مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات: في سنة 1960 حسب جيليرمان (Gellerman) هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين.

في سنة 1967 نظرا للأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت (Rensis Likert) بالتتابع خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن نشر عملا له: " The human organisation " الذي يشكل علميا وجود، مفهوم ، قياس، أدوار وتأثير مناخ العمل.

في سنة 1968 حسب أعمال تاجيري وليتوين (Tagiuri et Litwin) مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

3. مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات: عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل بروني (Brunet) إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و15 (درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائية المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة ...) إن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضى، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج) يبرز للموظف كيف يعامل، ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة، هذا كله ينتج عند مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغييرات التنظيمية بشكل واسع.

4. مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية.

5. مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات: استعمال الإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.

ثانيا: تعريف المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

حسب فورهند وجلمر (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 لديها".¹

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

كما عرفه القريوتي: " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ".²

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

كما عرفه لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) بأنه: " مجموعة الخصائص التي

تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم ".³

¹ - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 258.

² - لقريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، داروائل، الأردن، 2009، ص 170.

³ - قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

كما عرفه الكتّبي: "يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها".¹

يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبياً للفرد، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبياً للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً. في نفس المنحى يعرفه آخرون على أنه: "شخصية المنظمة التي تؤثر على تصرفات العاملين".²

ويعرفه آخرون على أنه: "نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفةها العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم".³

يضيف هذا التعريف الانطباع العام لدى العاملين عن منظماتهم الذي اكتسبوه من خلال تجاربهم واختباراتهم الخاصة، والذي يؤثر في سلوكهم.

أما كراسيك وبريتشارد (Karasick and Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه: "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".⁴

يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من نظم وسياسات العمل وتأثير ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

¹ - لكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (بدون دار نشر)، (بدون بلد)، 2005، ص 97 .

² - Brunet luc et ph D , climat organisationnel et efficacité scolaire , ? Revue québécoise de psychologie , vol 21 , n°1 , CANADA , 2001, p1.

³ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص 258 .

⁴ - حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن 2008، ص 85.

في حين عرفه الذنبيات بأنه: " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات."¹

كما عرفه آخرون: " المناخ التنظيمي هو المشاعر، المواقف، والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية، والتي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة."² يشير هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو المشاعر، الإتجاهات والمواقف التي يتميز بها جو العمل والتي يمكن قياسها من خلال إدراك أفراد المنظمة.

عرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة."³

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة. كما عرفه كاتز وكاهن (Katz and Kahn): " المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة."⁴

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته ولم يشر لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد هذا التنظيم وتأثيره على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. وعرفه آخرون على أنه: " مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم

¹ - كنج نيغل، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص209.

² - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص305.

³ - عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 122.

⁴ - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 292.

العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة.¹

كما عرفه آخرون على أنه: " المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراك وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله...".²

بالنسبة لكورنل (Cornell) : " المناخ التنظيمي يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لعملهم (وظائفهم) أو دورهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين والأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة".³

أما سيزلاجي وولاس (Szilagyi et Wallace) فيقصدان بالمناخ التنظيمي أنه: " المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة في المنظمة، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع في المنظمة"⁴ أما السلمي فيعرفه على أنه " كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة (أو المتصورة) في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد ".⁵

يعرفه آخرون على أنه: " سلسلة من الخصائص المستمرة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة ويعطي مظهر وحيد الاتجاه لتصرفات العاملين".⁶

¹ - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 122.

² - Brunet luc et ph d , op- cit , p 1

³ - العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 406.

⁴ - السلمي علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص 297 .

⁵ - Lorain jean ,Brunet , climat organisationnel , Satisfaction au travail et perception du syndicalisme , Revue : Relat ind , vol 39 , n°4 , 1984 , p 669.

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي محدد لمفهوم المناخ التنظيمي، حيث تعددت وتتنوع تعاريفهم وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه، إلا أن وجهات النظر تلاقحت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل، والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي على أنه:

مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة أخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز....

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

- 1- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها؛¹
- 2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية أو الثبات النسبي ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وان هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد؛
- 3- أن المناخ التنظيمي يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً؛²
- 4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم؛

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 17 .

² - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 17.

- 5- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد؛
- 6- أن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها؛¹
- 7- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل شخصية إنسانية² ويشترك فيه عدة أشخاص؛
- 8- يمكن القول أن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تدخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك؛³
- 9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي؛⁴
- إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة؛⁵
- 10- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط؛⁶
- 11- أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة وليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل في الناتج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة،⁷ فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يؤثر

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 17

² - فقيه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 295.

³ - عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم

الإنسانية، الجزائر، من الرابط: ULUM.WWW.NL (06/04/2020)، (10:15)،

⁴ - 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، ص 18.

⁵ - الكنتي محسن علي، مرجع سابق، ص 97.

⁶ - البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 18 .

⁷ - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 35.

المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك، كذلك تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة ومستمرة من الصعب تغييرها حيث يشير موريس تيفوني (Maurice Thévenet.1986) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: " الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، وهي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها طرق التفكير وأداء العمل فيها،¹ وعكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة وقابلة للتغيير، فمتلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء؛

12- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي،² عرف الرضا الوظيفي بأنه: " الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"،³ يستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كابحة؛

13- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها،⁴ يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، وطريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات"⁵ وعليه يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير؛

14- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية

¹ -Nizard george , les metamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management) , economica , paris , 1991 , p 88.

² -حيدر عبيسات، المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة، دراسة ميدانية، 2004، ص 06، من الرابط: www.free-zones.gov.jo/km1/studies/climaT%202004.pdf , (10/04/2020) , (10:15).

³ -الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص 37

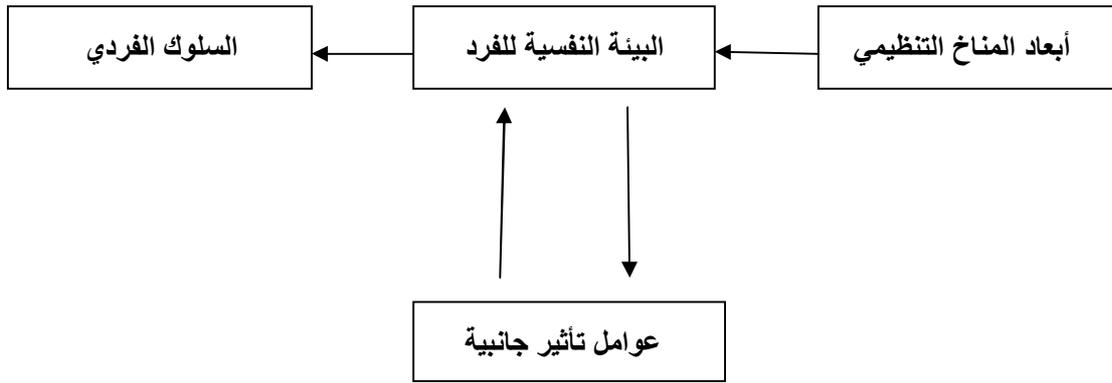
⁴ العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 551

⁵-Fettu françois et autre , piloter le changement managérial , 1er édition , édition liaison , paris , 1992 , p 15.

لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة؛¹

15- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي.



المصدر: الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص260.

يبين الشكل السابق أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.

رابعاً: عناصر المناخ التنظيمي

يتضح من خلال التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي بأنه يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تسهم في إيجاد البيئة الداخلية المناسبة للمؤسسة. ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يلي:

1. **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين

¹ - الصيرفي محمد، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 343.

العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.¹

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.

2. نمط القيادة: تعرف القيادة بأنها " عملية التأثير في التابعين "، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع²، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق

¹ - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 296.

² - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 308.

الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.¹

3. نمط الاتصال: الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.²

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.³

4. التكنولوجيا: وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر⁴، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن

¹ - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002، ص 170.

² - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 297.

³ - حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 170.

⁴ - قيقوب عيسى، مرجع سابق، ص 171.

يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.¹

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

5. العمل الجماعي: تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

6. مشاركة العاملين في صنع القرار: إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.²

7. الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة،³ أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

¹ - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 302

² - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 171.

³ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر 2009، ص 365.

8. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

9. نظم وإجراءات العمل : ذ هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.¹

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

10. العلاقات الداخلية : تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.²

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 298.

² - فلييه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 30.

ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

المطب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه

أولا: أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

1. مرونة التنظيم: يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية،¹ فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.

2. التركيز على الإنجاز : أي هل المنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا

3. التدريب والتنمية الإدارية: قصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.²

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف ، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال

¹ - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 306.

² - الكنتي محسن علي، مرجع سابق، ص 100 101.

تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لهم.¹

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع روح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم الأنواع الاستثمار

4. أنماط السلطة: السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.²

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

5. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين : الإدارة يحدد نمط التعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بان اتقاقهم يشكل تهديدا لها.³

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة

¹ -حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 167.

² - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 306.

³ - عيوي زيد منير، مرجع سابق، ص 123.

في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة¹.

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

6. أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع².

7. الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء³.

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمأن ولاءه، هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الإجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات ...

حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة، وإنما في منظمات صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها

¹ - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 167.

² - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 123.

³ - المرجع نفسه، ص 124.

لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار.¹

8. مراعاة الموضوعية في نظام الترقية : أن الترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول انه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد.²

9. عدالة التعامل مع العاملين : إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات العقوبات، التدريب ... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.³

10. الروح المعنوية : تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالا فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من

أهمها ما يلي:

- كفاءة المشرف المباشر؛
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين؛
- تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين؛
- توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة؛
- توفر نظام فعال للمعلومات؛

¹ - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 168.

² - الكتبي محسن علي، مرجع سابق، ص 100.

³ - حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 175.

- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة¹

11. زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءة المتميزة في المنظمة: كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد.²

ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان، وهناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني، الإنمائي والإنجازي، وفيما يلي شرحها:

1. المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد): يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العمل.³

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتحفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالي ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها

¹ - الكنتني محسن علي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

² - المرجع نفسه، ص 102.

³ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 18

من وجهة نظره أكثر تأثيراً على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقوداً.¹

2. المناخ التنظيمي المتبنى : وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتنق نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيراً في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.²

3. المناخ الإنتمائي: حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلاً من علاقات العمل الرسمية.³

4. المناخ الإنجازي : هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.⁴

بينما يرى هالبن وكروفت (Croft & Halpin) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:

¹ - الكتبي محسن علي، مرجع سابق، ص 108

² - المرجع نفسه، ص 109

³ - مغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 18

⁴ - المرجع نفسه، ص 19.

5. المناخ التنظيمي المفتوح : يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام (عدم إعاقة)، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل.

يمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة.¹

كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهابهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

6. المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي): تميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما.²

تميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر³، يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون ونقل فيه الأعمال الروتينية.

7. المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه): يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل.

¹ - رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 42

² - المرجع نفسه، ص 101.

³ - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24 .

يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.¹

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة، كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.²

تسيطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة، التخطيط المحكم، الإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.³

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعاً ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين، فاهتمامه منصب على إنجاز العمل.

8. المناخ التنظيمي العائلي: يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج،⁴ يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.⁵

¹ - رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 101.

² - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24.

³ - أبو شيحة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 12.

⁴ - رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 102.

⁵ - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24.

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الإجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالموودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال.

9. المناخ التنظيمي الأبوي: يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الإجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الإجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الإجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.¹

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.² في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة³، فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه، وهذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الإجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين، يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة، والإنجاز كذلك يتميز بالضعف.

10. المناخ التنظيمي المغلق: يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء

¹ - رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 102.

² - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24.

³ - أبو شيحة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 12.

بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض زملاء. يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.¹

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.² يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب للعاملين.³

كما يسود في هذا المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الإجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل، فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في هذا المناخ وذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج.

❖ وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبى:

➤ المناخ التنظيمي الإيجابي

هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- ✓ العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين؛
- ✓ المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة؛
- ✓ العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرووسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات؛
- ✓ الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد؛
- ✓ زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم؛
- ✓ يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة؛
- ✓ العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة؛

¹ - رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 102.

² - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 25.

³ - أبو شيحة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 12.

- ✓ الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين؛
- ✓ التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه Matthew iler . B . M وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية:
- ✓ مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين؛
- ✓ وفرة وفعالية الإتصالات؛
- ✓ وازن القوى والسلطات؛
- ✓ الاستخدام الفعال للموارد؛
- ✓ الترابط والتكامل مع المنظمة؛
- ✓ المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي؛
- ✓ الإبداع، الابتكار والتطور؛
- ✓ الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط؛
- ✓ المقدرة على التكيف مع التغيرات؛
- ✓ توافر آلية دائمة لحل المشاكل.

فالمناخ التنظيمي الإيجابي يحوي هذه الأبعاد والعكس من ذلك المناخ السلبي.

وبناء على هذه الأبعاد فإن المناخ الذي يتسم بالإيجاب يتصف بما يلي:

- المرونة الوظيفية؛
- ارتفاع الروح المعنوية والثقة؛
- شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين؛¹
- الموضوعية والشفافية: فللعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها وعن مهامه، وكذا عدالة نظام الترقيّة والمكافأة.

¹ - حيدر عبيسات، مرجع سابق، ص 6.

أما المرونة الوظيفية فتعني أن للعامل الحق في تقلد مناصب عدة داخل نفس المنظمة من أجل معرفة المجال الذي يكون فيه أكثر عطاء، وكذلك قادر على الانتقال من مستوى إداري إلى آخر بناء على مهاراته وقدراته وإمكاناته في أداء مهامه.

➤ المناخ التنظيمي السلبي

هو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- ✓ العمل روتيني وبيئته تماماً عن الإبداع وروح الابتكار؛
- ✓ المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع؛
- ✓ العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمروسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات؛
- ✓ ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء؛

✓ التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة؛

✓ لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

أما " Likert Rensis " يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة

وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:

✓ **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا** وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة؛

✓ **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا؛

✓ **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.¹

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالمناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

إن الثقافة التنظيمية ولما تحتويه من مستويات ومصادر لها تأثير على المناخ التنظيمي السائد

داخل المنظمة حيث يعتبر هذا الأخير هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح

¹ - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان (بدون سنة نشر)، ص306.

بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي:

أولاً: العوامل الخارجية

نذكر منها:

1- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز¹، كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.²

3- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.³

✓ مستوى الدافع على الإنجاز؛

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

² - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 410.

³ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص 265.

✓ العلاقات الإجتماعية والأسرية؛

✓ طريقة التفكير بشكل علمي؛

✓ الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.¹

5- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.²

ثانيا: العوامل التنظيمية

نذكر منها:

1- **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) ، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور ، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد ، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا. من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي ،³ كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبت للجزئ والمعنويات والروح المعنوية.

2- **القيم المهنية:** تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنا ودافئا للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 26.

² - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص 26.

³ - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 17.

وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تهيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمتة.

3- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن " البيروقراطي "سواء فيما يتعلق ، بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق¹ كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الإتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبتا للعزائم.

للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة؛ والعكس هو الصحيح.

4- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة²، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولى القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

5- نظام الأجور والحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

¹ - الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 266.

² - المرجع نفسه، ص 266.

6- **أهداف المنظمة:** فكما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

7- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.¹

8- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9- **ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية ... " التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد ، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

10- **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي أعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

11- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين، إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية²، وكما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

¹ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق ، ص 267.

² - الرجوع نفسه، ص ص 264 - 265.

ثالثاً: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى ، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.¹

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخضع إنتاجيته.

2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.²

4- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتراد في نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الإجتماعية خارج العمل.³

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

² - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص 268.

³ - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 410.

رابعاً: العوامل النفسية

نذكر منها:

1- **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

✓ بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلاً؛

✓ بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعاً لـرغباته التي لم تُشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية؛

✓ عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

فالقلق وعبرة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

2- **الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

3- **الولاء:** يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى

تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.¹

إضافة للعوامل السابقة الذكر نذكر:

الموارد الإقتصادية والمادية المتاحة: فوفرة الموارد الإقتصادية تُشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي ، وهذا عكس العسر والضيق الإقتصادية الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجودهم ، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط ، فأبي تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل.

تحسين المناخ التنظيمي : ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسألة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة²، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:³

1. **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير.

إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

² - charron jean luc, sépari sabine , **organisation et gestion de l'entreprise**, 2^{ème} édition , campus dunod , paris 2001 , p 235.

³ - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 126.

• **الاهتمام بالسياسات:** أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

• كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلاً: سياسة التوظيف الترقيّة، النقل وإنهاء الخدمة.

2. **الإهتمام بتدريب العاملين:** إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.¹

3. **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الإتجاهات الرأسيّة، الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها²، كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لأنسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الإتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.³

4. **عدالة التعامل:** إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب ... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس

¹ - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 174.

² - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 28.

³ - عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.¹

5. **النمط القيادي:** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب التذمر والتعب والتمارض....²

6. **أساليب الرقابة:** مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.³

7. **المسؤولية الإجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الإجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الإجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال.⁴

¹ - حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 175.

² - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 127.

³ - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 175 .

⁴ - المرجع نفسه، ص 176.

المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي

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

أولاً: نموذج كروفيت وهالين (Croft and Halpin 1966)

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى

- ✓ الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- ✓ التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛
- ✓ المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه؛
- ✓ الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- ✓ السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة؛
- ✓ الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل؛
- ✓ تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له؛
- ✓ شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.¹

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

¹ - قيقوب عيسى، مرجع سابق، ص 166.

ثانياً: نموذج ليكرت (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 نموذجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي، والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.¹

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطاً استغلالياً، أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.²

ثالثاً: نموذج ليتوين وسترينجر (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 سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس 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؛
- 5 - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة؛
- 6 - مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛

¹ - ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 43.

² - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 304

7 - مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛

8 - الإحساس بوجود الدعم والمساندة؛

9 - مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.¹

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.

رابعاً: نموذج كامبل وزملائه (Campbell 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 من المنظمات، وهذه العناصر هي:

1 - الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات؛

2 - المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات؛

3 - مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛

4 - التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية؛

5 - المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة؛

6 - الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛

7 - الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛

8 - التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له؛

9 - المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل؛

10 - تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.²

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

¹ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص 270 - 271.

² - قيقوب عيسى، مرجع سابق، ص 167

خامسا: نموذج لولر وزملائه (Lawler et al 1974)

يرى (Lawler) وزملائه أن عناصر المناخ 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 المكافآت؛

3 - نظم مواجهة الصراعات.¹

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

سادسا: نموذج دوني وزملائه (Downey et al 1974)

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من خمسة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ

القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.²

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا بوجود تحديد السياسات ووضوحها.

سابعا: نموذج ستيرز (Steers 1977)

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 أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

¹ - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص ص 24 - 25.

² - المرجع نفسه، ص 26.

- 1- 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؛
 - 2 - هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي؛
 - 3 - التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه؛
 - 4 - البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية.¹
- نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثامنا: نموذج تيم وبيترسون (Timm et Peterson 1982)

- حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:
- 1 - الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه؛
 - 2 - المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة؛
 - 3 - الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات؛

¹ - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 27.

4 - المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة؛

5- الإتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة؛

6 - 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

تاسعا: نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozloski et Doherty)

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

- 1 - هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل؛
- 2 - فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم؛
- 3 - المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم؛
- 4 - المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف؛
- 5 - تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف؛

¹ - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 25.

- 6 - المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- 7 - الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم؛
- 8 - العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفرادهم والعمل بروح الفريق؛
- 9 - التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
- 10- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية؛
- 11 - انسياب الإتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الإتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسباب.¹

عاشرا: نموذج فورهند وجيلمر (Forehand et Gilmer 1991)

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

- 1 - الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات؛
- 2 - درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما؛
- 3 - اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة؛
- 4 - نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

¹ - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 25.

إحدى عشر: نموذج كويز وتوماس (Koy et Tomas)

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

- 1 - الإستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل؛
- 2 - درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم؛
- 3 - الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الإتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي؛
- 4 - ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه؛
- 5 - الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة؛
- 6 - التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة؛
- 7 - العدالة: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات ؛

8 - الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.¹

إثني عشر: نموذج فريدردار وجرينبرج (Friederdar et Greenberg)

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

- 1 - التحرر؛
- 2 - العوائق؛
- 3 - الروح المعنوية؛
- 4 - الألفة والمودة؛
- 5 - التحفظات؛
- 6 - التأكيد على الإنجاز؛
- 7 - المكافأة.²

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر

نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

¹ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص ص 221 - 223

² - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص ص 25 - 26

ثلاثة عشر: نموذج مسح المنظمات (Survey of Organizations SOO)

و الذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة

ميتشجان ، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1 - الاستعداد التكنولوجي؛

2 - مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛

3 - انسياب الإتصالات؛

4 - مستوى الدافعية؛

5 - عمليات صنع القرار؛

6 - نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الإتصالات ...). وقد

أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية

ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين ، وأن معدلات الحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة

للمغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.¹ وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج

نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الإعتماد عليها من طرف

الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته

من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

¹ مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000، ص ص 413-414.

خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة. لقد حاولنا في هذا المبحث إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته، نماذج عناصره، وكذا أبعاده وأنواعه، وعلاقته بالثقافة التنظيمية وكذلك طرق تحسين نوعيته لنتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تمهيد:

تجسيدا لما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت مؤسسة مناجم الفوسفات هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة تكوين الثقافة التنظيمية ودور في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى النقاط التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تبسة -

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تبسة -

قبل بيان دور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وجب التعريف بها أولاً وذلك من خلال:¹

✓ المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)؛

✓ المطلب الثاني: نشاط وأهداف شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)؛

✓ المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.

المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على شركة مناجم الفوسفات من خلال نبذة تاريخية تكشف كيفية نشأتها ثم عرض للوحدات التي تشكلها.

أولاً: نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

كانت مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos أحد فروع مجمع Ferphos الذي يعد من أهم المؤسسات الجزائرية بنشاطها الإستخراجي والتصنيعي والتصديري لكل من مادة الفوسفات، الحديد والبولزولان، وفيما يلي عرض خاطف عن تاريخ هذا المجمع ومن ثمة الشركة محل الدراسة شركة مناجم الفوسفات -Somiphos -.

1- تاريخ مجمع Ferphos

ينشط مجمع الحديد والفوسفات -Ferphos- في مجال النشاط المنجمي الذي اكتسب خبرته فيه لأكثر من قرن من الزمن، من خلال تاريخ بدئه من قبل المعمر الفرنسي سنة 1863 حتى سنة 1966 أين تم تأميم المناجم الجزائرية وتأسيس شركة Sonarem سنة 1967 متولية بذلك تسيير مؤسسات القطاع المنجمي حتى سنة 1983 حيث تم إعادة هيكلتها بموجب المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتأسست جراء ذلك المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات -Ferphos- بنفس التاريخ لتصبح فيما بعد شركة أسهم بتاريخ 22 ماي 1990 ثم مجمعا للحديد والفوسفات في 01 جانفي 2005 بنفس الاسم.

فانقسمت الشركة إلى مجموعة من الشركات ممثلة بالمجمع الصناعي Ferphos الكائن مقره الاجتماعي بولاية عنابة متضمنا شركات الأسهم (الفروع) التالية:

¹-المعلومات الواردة في هذا المبحث بناء على تصريحات ومعلومات مقدمة من طرف مسئول بالمؤسسة.

- Somiphos: شركة مناجم الفوسفات (المؤسسة محل الدراسة).
- Somifer: شركة مناجم الحديد الجزائري، مقرها الاجتماعي بتبسة تضم المناجم المولية:
 - منجم عنيني بسطيف.
 - منجم الروينة بعين الدفلة.
 - منجم سيدي معروف بجيجل.
 - منجم شعبة البلوط بسوق أهراس.
- S.P.M.C: شركة البوزولان ومواد البناء مقرها الاجتماعي بعين تيموشنت بمركز منجمي وحيد ببني صاف للبوزولان (صخر بركاني).
- S.F.O: شركة المسبكة أو الصهر، مقرها بالونزة -تبسة- تقوم بصهر الحديد لصنع القوالب الحديدية لمختلف الاستخدامات.
- Ferbat: شركة الانجاز العقاري مقرها بعنابة تقوم بأنشطة البناء وكل ما يتعلق بالعقار والهيكل المعدنية.
- Sotramine: شركة النقل البري للمناجم مقرها بعنابة تتكفل بنقل المواد (المستخرجة والمعالجة) المنجمية، تأسست سنة 2005.

2- تاريخ Somiphos

ظهرت صناعة الفوسفات بالجزائر في بداية القرن 19 باكتشاف عدة مناجم بشرق البلاد، حيث بدأ استغلال المستخرج منه بشكل رئيسي من منجم الكويف -تبسة- سنة 1894 بطاقة إنتاجية بلغت 300.000 طن سنويا ثم ارتفعت إلى 500.000 طن سنة 1920 لترتفع أكثر إلى 584.000 طن سنة 1938، واستمرت عملية الاستغلال حتى بداية الحرب العالمية الثانية أين تم توقف النشاط وتم استئنافه بعدها بإنتاج يفوق 500.000 طن في السنة خلال سنوات الخمسينات لينخفض احتياطي المنجم بعد الاستقلال ويتوقف عن النشاط نهائيا سنة 1978.

وخلال فترة الاستعمار كان استغلال منجم الكويف لصالح شركة الفوسفات قسنطينة - S. C. P- والتي تخلت عن فعل ذلك سنة 1963 لصالح Barem سنة 1964 وهي شركة أسست مؤقتا لتحويل الملكية فيما بعد لشركة Sonarem سنة 1967 (تاريخ تأسيسها).

كان ذلك عن منجم الكويف أما عن المنجم الثاني للفوسفات فهو منجم جبل العنق الواقع في مدينة بئر العاتر التابعة لولاية تبسة، والذي بدأ استغلاله سنوات الستينات من قبل شركة جبل العنق

S.D.O التي تأسست سنة 1961 وأدمجت فيما بعد في شركة Sonarem سنة 1983، وبإعادة هيكلتها انبثقت عنها شركة Ferphos التي في سنة 2004 بادرت إلى اعتماد نظام المجمعات الذي طبق سنة 2005 وينبثق عنه (مجمع Ferphos) الفروع المشار إليها سابقا.

تظهر شركة Somiphos كفرع ضمن المجمع بمساهمة تفوق 70% من رقم أعماله مشكلة بذلك العمود الفقري له، وذلك بفضل المركب المنجمي جبل العنق -بئر العائر-تبسة- الذي يقدر احتياطيه من مادة الفوسفات ب: 02 مليون طن.

وفيما يتعلق بتحويل الفوسفات إلى أسمدة فقد أوكل إلى شركة Sonatrach عقب تأميم شركة SAPCE الفرنسية سنة 1968 حيث وفي سنة 1973 أعد مشروع حمض الفوسفور من قبل شركة جبل العنق تحت إشراف شركة Sonarem واسند لشركة Sonatrach المكلفة بتطوير صناعة الأسمدة الفوسفاتية لتغطية احتياجات السوق الوطنية وتحسين صادرات الحمض، وبإعادة هيكلتها تولت شركة ASMIDAL الناشئة عنها مهام تطوير صناعة الأسمدة بالجزائر.

وعن الوحدات الناشطة ضمن مؤسسة مناجم الفوسفات -Somiphos- وذلك ابتداء من تاريخ جانفي 2005 وهو تاريخ نشأتها كفرع ضمن مجمع Ferphos، تدرج الوحدات الموالية:

- المركب المنجمي جبل العنق بئر العائر -تبسة- .C.M.D.O.

- المنشآت المينائية بعنابة I.P.A.

- مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتطوير بتبسة C.E.R.A.D.

- وحدة النقل البري -U.T. R- وهي شركة SOTRAMINE تم ضمها إلى المؤسسة بتاريخ 01 أكتوبر 2015.

- وحدة المقر أو المديرية العامة للمؤسسة وتقع بولاية تبسة.

وابتداء من تاريخ 04 جويلية 2016 أصبحت مؤسسة Somiphos تابعة مباشرة لمجمع منال Group MANAL الذي تم إنشائه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11-85 في 16 فيفري 2011، وبإلغاء مجمع Ferphos في 31 ديسمبر 2015 أصبحت Somiphos تمارس نشاطها تحت وصاية مجمع منال.

المطلب الثاني : نشاط وأهداف شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

تمارس الشركة محل الدراسة نشاطها بغية تحقيق أهدافها المسطرة شأنها شأن كافة الشركات الاقتصادية والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي.

أولاً: نشاط شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

تقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج وتصدير مادة الفوسفات، حيث تتشكل أكبر طبقة لمعدن الفوسفات في الجزائر منذ الستينات بمنطقة جبل العنق التي تقع ببلدية العائر -ولاية تبسة- الواقعة جنوب شرق الجزائر، يقدر احتياطاتها بقيمة 2 مليار طن، تتم عملية معالجة الفوسفات بطريقتين:

- معبر رطب للغسل؛

- معبر جاف لإزالة الغبار.

أما عن تشكيلة المادة المصنعة فهي على أربعة أنواع:

(BPL %73-77). (BPL %69-72). (BPL %66-68). (BPL %63-65)

% يقدر الإنتاج الحالي بقيمة 1 مليون طن لكل الأنواع وهو موجه للتصدير بشكل رئيسي. وتعتمد شركة مناجم الفوسفات على هذه المادة الخاصة في مستقبلها، لأن مجمل نشاطها يدور حول إنتاج هذه المادة إذ يقدر عائدها بحوالي 51% من مجمل عائداتها بقيمة المنتجات.

عند إنتاج الأنواع الأربعة من الفوسفات ينتج غبار يسمى فوسفات DO20 وهو عبارة عن فضلات العملية الإنتاجية، ويتميز فوسفات جبل العنق بكثرة المسامات وذوبانه في الأحماض العضوية الضعيفة، ويستخدم DO20 كمخصب ومعدل للأراضي المالحة الحامضة والرملية كما يستخدم كمخصب لكل الأراضي والمزروعات ويستعمل كعنصر هام مع خليط الفوسفات والمادة العضوية.

وبخصوص الجهود الحالية لاستخراج وتحويل الفوسفات وتماشيا مع التطورات والوضع الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات تعمل شركة مناجم الفوسفات على مواجهة هذه العقبة لتضمن مكانتها في السوق وتكسب زبائن جدد وفق مخطط استراتيجي منذ نشأتها، وذلك بالبحث على شركات وعقود استراتيجية.

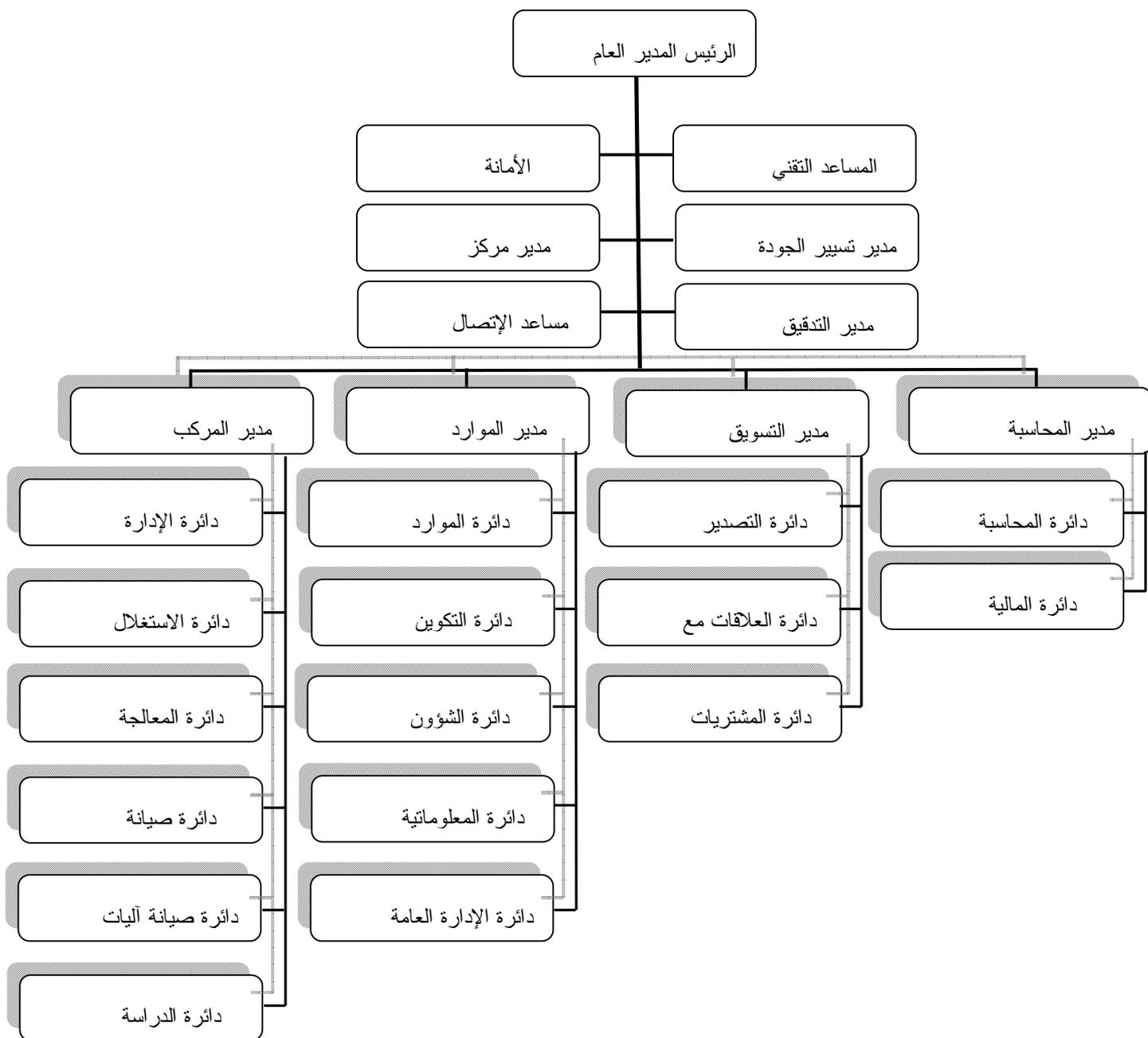
ثانياً: أهداف شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

تسعى الشركة بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية؛
- العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات؛
- تحقيق المرودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيع من خلال متابعة توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم؛
- الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح؛
- تطوير الاستثمارات والاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

يضم الهيكل التنظيمي للشركة المديرية والأقسام التالية:

- الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، ويمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات ومن مهامه:
- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضامن توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة في الخارج؛
- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبال.
- المساعد التقني: يعتبر إطار سامي يتولى إعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والخاصة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (مركب المنجمي جبل العنق)؛
- مساعد تسيير الجودة: يتولى الإشراف ومتابعة تسيير الجودة والبيئة ويعد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل؛
- مساعد التدقيق والاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا في إستراتيجية المؤسسة التسييرية، فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم تقرير للمدير العام؛
- مساعد الاتصال والتخليص: من مهامه التكفل بالأعمال الإحصائية وتلقي التقارير السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة يقدم للمدير العام؛
- مدير مركز الدراسات: وهو من ضمن وحدات الشركة يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة؛
- مديرية الموارد: تتكفل هذه المديرية بما يلي:
- رسم استراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم؛
- إعداد القانون الداخلي للشركة وإعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

- **مديرية التسويق:** تتولى هذه المديرية ما يلي:
 - القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
 - البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع منتج الشركة؛
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته؛
 - استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
 - إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.
- **مديرية المحاسبة والمالية:** وتتكفل بما يلي:
 - القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة؛
 - إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
 - إعداد الميزانية السنوية؛
 - القيام بالتسيير المالي ومتابعة على مستوى البنوك؛
 - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.
- **مديرية الموارد البشرية:** مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:
 - ✓ **دائرة الموارد البشرية:** تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما يقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.
 - ✓ **دائرة التكوين:** القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.
 - ✓ **دائرة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.
 - ✓ **دائرة المعلوماتية**
- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه

- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات وصيانتها في مختلف الأقسام؛
- ✓ دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات، وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما:
 - مصلحة الوسائل العامة؛
 - مصلحة العلاقات الخارجية.
- إلى جانب الوحدات الأربع الموالية:
- وحدة المنشأة المينائية بعنابة (I.P.A): وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير والتي تضم:
 - قسم الشحن؛
 - قسم الصيانة.
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية (C.E.R.A.D): يقع ببلدية تبسة مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ويضم:
 - قسم تقديم الخدمات؛
 - إدارة البحوث والتطوير.
- وحدة النقل البري (U.T.R): وهي وحدة مهمتها نقل منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير من بئر العائر الى عنابة وتضم:
 - إدارة العمليات؛
 - قسم الصيانة.
- وحدة المركب المنجمي جبل العنق (C.M.D.O): يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للشركة ككل باعتباره يشكل 70 بالمئة من رقم أعمال مجموعة FERPHOS ككل، حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها ب 2 مليار طن، إضافة إلى أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج

ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج، يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنوي، كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل، تمثل نسبة التآطير فيهم حوالي 11% مهيكلين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية البحث الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات علمية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛

✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛

✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، والذين بلغ عددهم (42) مبحوث أي بنسبة 93.33% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 42 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	45	الموزعة
6.64	03	التي لم يتم استرجاعها
93.33	42	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 42 استمارة أي بنسبة 93.33% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1- نموذج الدراسة

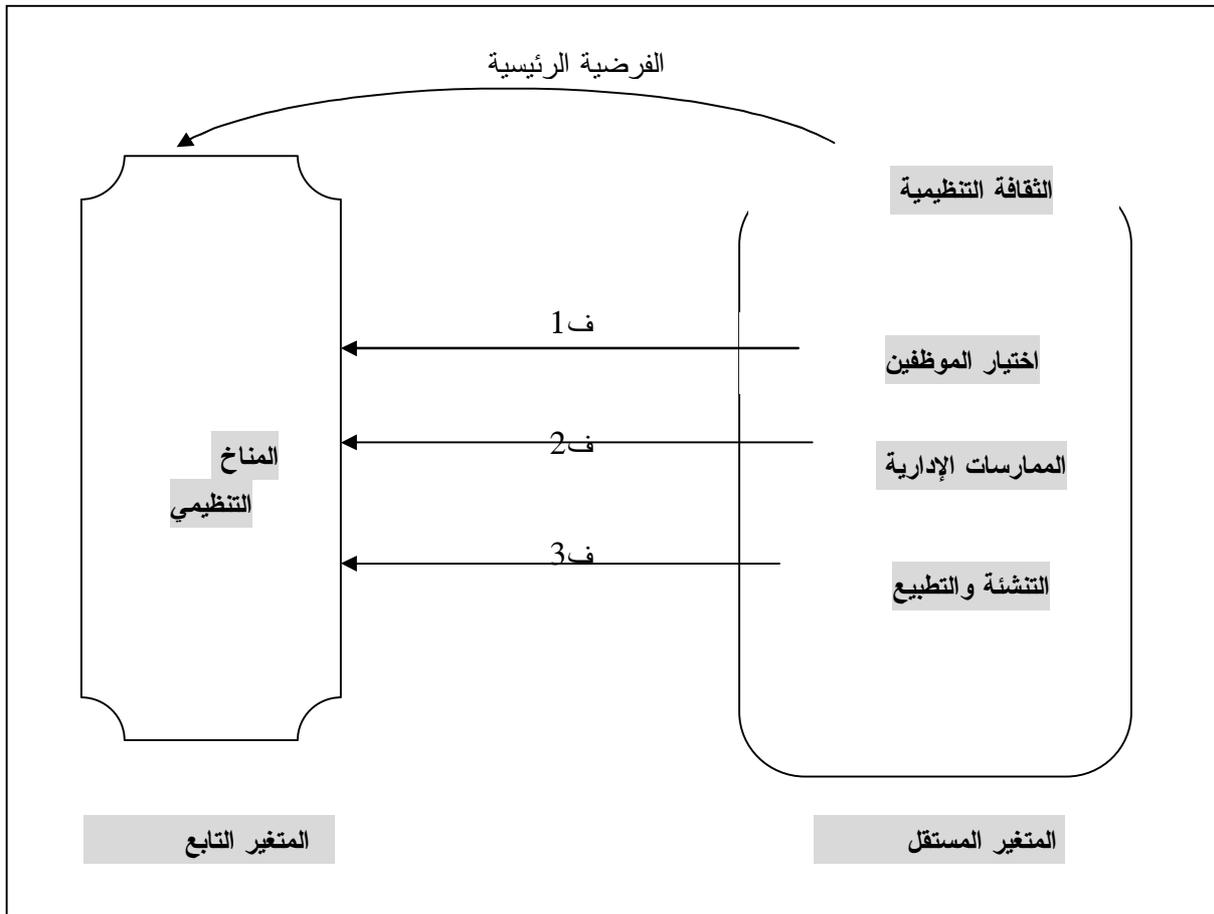
تتناول الدراسة البحث في واقع الثقافة الائتمانية في الجزائر دراسة حالة ولاية تبسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: واقع الخدمة البنكية.

- المتغير التابع: الثقافة الائتمانية .

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها في بداية الدراسة الميدانية والتي تعذرت بعد ذلك بسبب ظروف الوباء الذي حل بالبلاد، وقد تم الاستعانة بالأدوات التالية:

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:¹

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 31 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (04) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة	
08	اختيار الموظفين	المحور المستقل، الثقافة التنظيمية
07	الممارسات الإدارية	
06	التنشئة والتطبيع	
21	مجموع المتغير المستقل	
10	المحور التابع: المناخ التنظيمي	
31	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

3- صدق أداة الدراسة

¹ - الملحق رقم (02).

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (05): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

4- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 43 على مجتمع الدراسة وللتأكد من ثباتها، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 21	الثقافة التنظيمية	91.3
من الفقرة 22 إلى 31	المناخ التنظيمي	65.7
من الفقرة 01 إلى 31	معامل الثبات الكلي	90.6

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.²

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة إيجابية، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 90.6%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

¹ - الملحق رقم (01).

² - أنظر الملحق رقم (03)

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والتمثلة في :

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

X_i : قيم المتغير الأول

Y_i : قسم المتغير الثاني

s_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول

s_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني

2- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

3- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

V_t : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

V_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

4- **الوسط الحسابي (Mean):** مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

5- **الانحراف المعياري (Déviation Standard):** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

6- **اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

7- **الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)**

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.³ ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح دور الثقافة التنظيمية في تحين المناخ التنظيمي.⁴

¹ - عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142..

² - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

³ - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

⁴ - ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

8- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.¹

¹- تائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- ، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

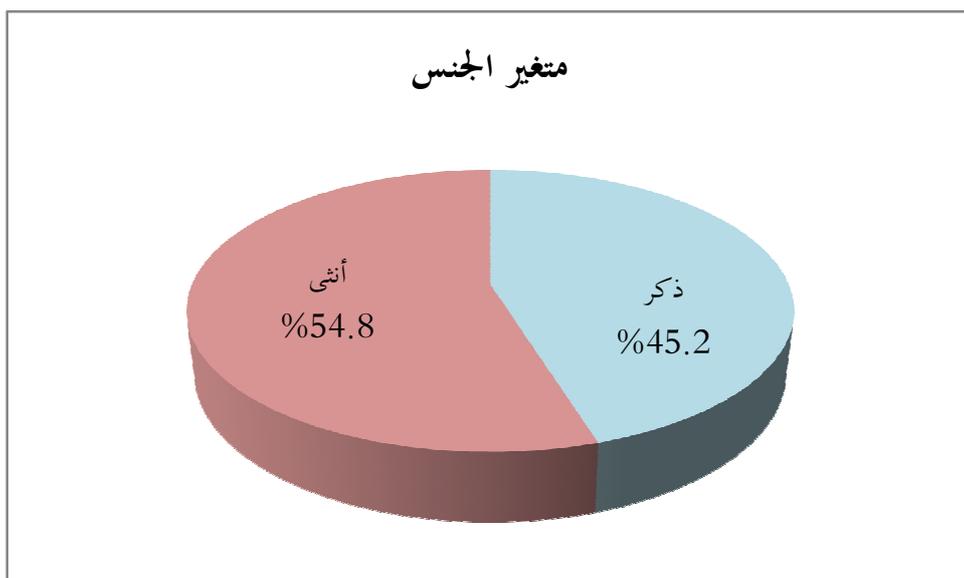
الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
45.2	19	ذكر
54.8	23	أنثى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث، حيث قدرت نسبة الإناث ب 54.8% مقابل 45.2% للذكور وعليه فإن اغلب الوظائف بالمؤسسة تشغلها الإناث وهو ما قد يفسر على أن هذه الوظائف المتاحة بالمؤسسة تتلاءم أكثر مع هذا نوع.

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

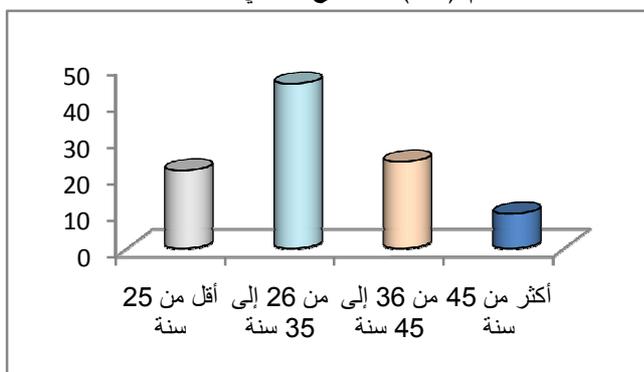


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



جدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	9	21.4
من 26 إلى 35 سنة	19	45.2
من 36 إلى 45 سنة	10	23.8
أكثر من 45 سنة	4	9.5
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

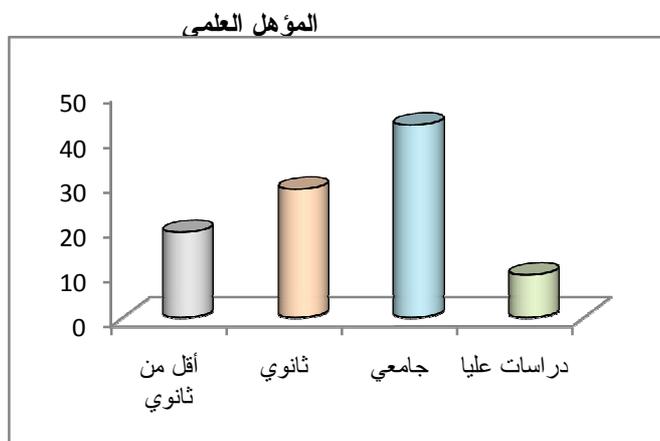
يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر كانوا من ضمن فئة (من 26 إلى 35 سنة)، وذلك بنسبة قدرت ب 45.2%، واحتلت الفئة (من 36 إلى 45 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 23.8%، في حين احتلت الفئة (أقل من 25 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب 21.4%، واحتلت الفئة (أكثر من 45 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب 9.5%، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، تتوفر على عناصر شابة وهو عامل هام لكل مؤسسة يعد كروية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق تنافسية وأداء أحسن.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العملي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

شكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم(09): توزيع العينة حسب متغير



المؤهل العملي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	8	19.0
ثانوي	12	28.6
جامعي	18	42.9
دراسات عليا	4	9.5
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج

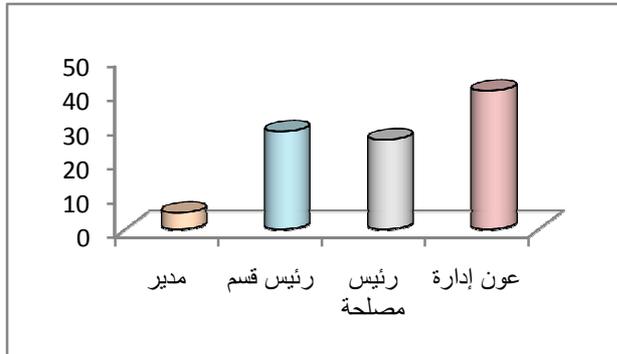
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن المستوى (جامعي)، وذلك بنسبة قدرت ب 42.9%، وفي حين سجلت فئة المستوى (الثانوي) نسبة قدرت ب 28.6%، واحتلت بذلك المرتبة الثانية لتحل في المرتبة الثالثة فئة (أقل من ثانوي) وذلك بنسبة قدرت ب 19%، وفي الأخير جاءت الفئة (دراسات عليا)، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- تعتمد على أصحاب الكفاءات العملية، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع لنوعية المناصب التي تتطلب المستوى الجامعي والذي يعد شرطاً في التوظيف.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

شكل رقم (09): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة



جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	2	4.8
رئيس قسم	12	28.6
رئيس مصلحة	11	26.2
عون إدارة	17	40.5
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

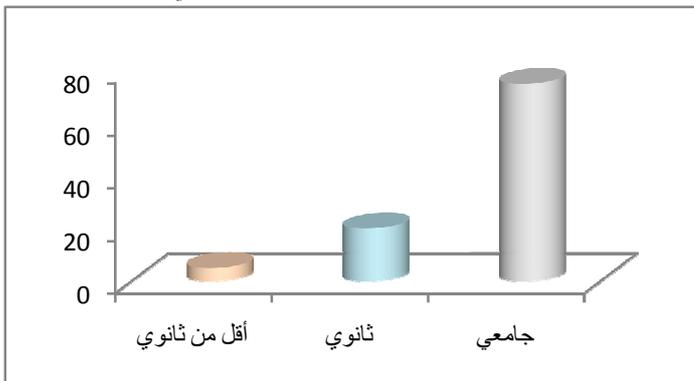
يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ينتمون لفئة (عون إدارة)، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 40.5%، واحتلت فئة (رئيس قسم) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 28.6%، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة (رئيس مصلحة) بنسبة قدرت بـ 26.2%، وقد احتلت الفئة (مدير) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 4.8% وهي نسبة معقولة مقارنة بنوع ومكانة هذا المنصب، ويمكن تفسير هذا التنوع في التوزيع إلى نوعية المناصب الإدارية في المؤسسة.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

شكل رقم (10): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

المستوى التعليمي



جدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير

المستوى التعليمي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	1	5.0
ثانوي	4	20.0
جامعي	15	75.0
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

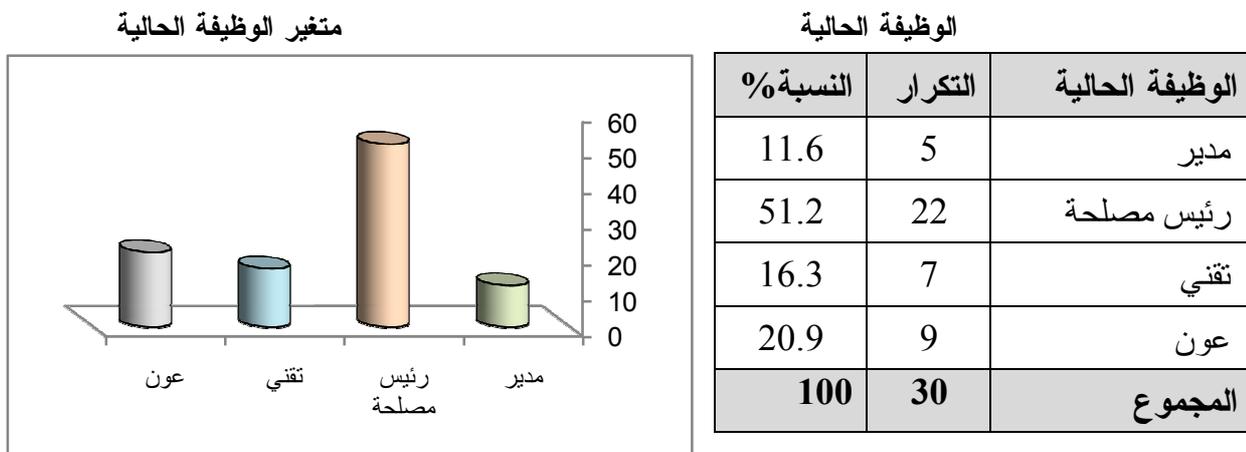
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد الباحثين فيما يخص المستوى

التعليمي كانت من ضمن المستوى (جامعي)، وذلك بنسبة قدرت ب 75%، وفي حين سجلت فئة المستوى (الثانوي) نسبة قدرت ب 20%، لتحل في المرتبة الثالثة والأخيرة فئة (أقل من ثانوي) وذلك بنسبة قدرت ب 05% إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-، تعتمد على أصحاب الكفاءات العملية، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع لنوعية المناصب التي تتطلب المستوى الجامعي والذي يعد شرطاً في التوظيف.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية شكل رقم (11): التوزيع البياني للعينة حسب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الجدول

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة يشغلون مناصب (رئيس مصلحة)، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب 51.2%، واحتلت فئة (الأعوان) المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 20.9%، وجاءت الفئة (تقني) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب: 16.3% لتأتي في المرتبة الرابعة فئة (مدير) بنسبة قدرت ب: 11.6%، ويمكن تفسير هذه النسب بما يتوافق والتخصصات العلمية وكذا نوع الوظائف المتاحة بالمؤسسة.

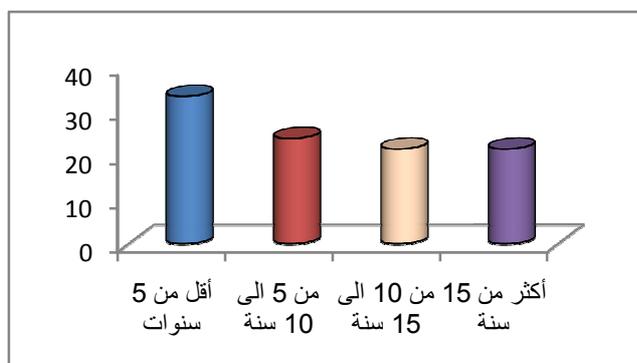
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة المهنية

شكل رقم (12): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية



الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	33.3
من 5 إلى 10 سنة	10	23.8
من 10 إلى 15 سنة	9	21.4
أكثر من 15 سنة	9	21.4
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (أقل من 05 سنوات)، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 51.2%، لتحل بعد ذلك الفئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 23.8%، وجاءت الفئتين (من 10 إلى 15 سنة و أكثر من 15 سنة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة قدرت بـ 21.4% لكل منهما، وتشير النتائج المتحصل عليها فيما يخص عامل الخبر المهنية إلى وجود تنوع في الخبرة غلبت عليه عنصر التوظيف الحديث، الذي لا بد عليه من الاستفادة بعامل الخبرة المتوفر بالمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

ويمكن توضيح أهم النتائج وفقا لما يلي:

1- تحليل نتائج المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

والذي يشمل ثلاث أبعاد يمكن اختبارها من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1-1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد اختيار الموظفين

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد اختيار الموظفين بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد اختيار الموظفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	يتم اختيار الموظفين الذين يعاملون أقرانهم والمديرين بنفس المستوى من الاحترام بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	4.00	0.541	3	موافق	مرتفع
02	يتم اختيار الموظفين الذين يصنعون فرقا فعليا في المؤسسة وأخذهم فرص لروح المبادرة.	3.95	0.623	5	موافق	مرتفع
03	يتم اختيار الموظفين الذين يتحلون بالمهنية فالعمل.	3.90	0.656	7	موافق	مرتفع
04	يتم اختيار الموظفين يتحلون بالصدق ونكران الذات.	4.05	0.623	1	موافق	مرتفع
05	يتم اختيار الموظفين يتحلون بالرغبة في تطوير.	3.95	0.825	6	موافق	مرتفع
06	يتم اختيار الموظفين يتحلون بالروح الإيجابية.	4.02	0.643	2	موافق	مرتفع
07	يتم اختيار الموظفين يتحملون المسؤولية.	4.00	0.663	4	موافق	مرتفع
08	يتم اختيار الموظفين يعرفون إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية.	3.88	0.832	8	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد الأول	3.97	0.490	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، عن عبارات بعد اختيار الموظفين، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.97 وانحراف معياري (0.490) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد اختيار الموظفين محقق ضمن محور الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وقد تحققت جميع عبارات هذا المحور بمستوى مرتفع يشير أنه وجود احترام متبادل بغض النظر عن المشاعر والميولات الشخصية، وكذلك هناك انتقاء من قبل إدارة المؤسسة للموظفين الذين يصنعون فارقاً في المؤسسة وتتيح المؤسسة لهؤلاء فرص للمبادرة وتشجيعها، وهو نفس التوجه فيما يتعلق باختيار العاملين اللذين يتحلون بالمهنية والصدق والسيطرة على الذات، وهو كذلك ما ينطبق على اختيار الموظفين فما يتعلق ب(الرغبة في التطوير، الروح الإيجابية، التحلي بالمسؤولية، والموظفين الذين يعرفون إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية).

1-2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد الممارسات الإدارية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد الممارسات الإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
09	تتبنى إدارة المؤسسة قيماً وممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي.	3.95	0.731	6	موافق	مرتفع
10	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات.	4.00	0.765	3	موافق	مرتفع
11	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	3.98	0.715	5	موافق	مرتفع
12	سياسة المؤسسة تقوم على العدالة في توزيع الحوافز والترقيات.	4.17	0.730	1	موافق	مرتفع
13	يدرك الموظفون في المؤسسة القواعد المطلوب الالتزام بها وعقوبت مخالفتها.	4.10	0.850	2	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	7	0.794	3.83	تلتزم المؤسسة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	14
مرتفع	موافق	4	0.796	4.00	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.	15
مرتفع	موافق	/	0.538	4.00	إجمالي البعد الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، عن عبارات بعد التنشئة والتطبيع، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.97 وانحراف معياري (0.490) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد الممارسات الإدارية محقق ضمن محور الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وقد تحققت جميع عبارات هذا المحور بمستوى مرتفع يشير أنه وجود تشجيع على العمل الجماعي، وكذلك إتاحة فرص التدريب للموظفين وتطوير أدائهم، وكذلك الصرامة في تطبيق التعليمات والانظمة على كل الموظفين دون تحيز وتلتزم العاملين بتقديم تفسيرات لمخالفاتهم التعليمات لتجنب الظلم وتكون هناك ثقة للعاملين اتجاه الممارسات الإدارية ، وكل هذا راجع الى تحسين المناخ التنظيمي.

1-3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص بعد التنشئة والتطبيع

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التنشئة والتطبيع بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-،

جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه بعد التنشئة والتطبيع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
16	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	4.00	0.663	1	موافق	مرتفع
17	توفر المؤسسة اطلاع الموظف على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها.	3.64	1.032	6	موافق	مرتفع
18	كل موظف يقوم بعملية التدريب كل ما اقتضت الحاجة	3.83	0.935	3	موافق	مرتفع
19	تشعر بالاعتزاز عندما نتحدث عن مؤسستك مع الآخرين.	4.00	0.733	2	موافق	مرتفع
20	أجد الاسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو انها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	3.69	.841	4	موافق	مرتفع
21	هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة.	3.64	0.879	5	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد الثالث	3.80	0.385	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، عن عبارات بعد التنشئة والتطبيع، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.80 وانحراف معياري (0.599) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا البعد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن بعد التنشئة والتطبيع محقق ضمن محور الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وقد تحققت جميع عبارات هذا المحور بمستوى مرتفع يشير إلى أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتساعد موظفيها على الإطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها، ووافقت عينة الدراسة على أن مؤسستهم توجههم نحو التدريب عند الحاجة

لذلك، ويرى الباحثون أنهم يشعرون باعتزاز عند التحدث عن مؤسستهم أمام الآخرين، ويرون كذلك أن مؤسستهم تقدم لهم مزايا لا توجد في مؤسسات أخرى، ويشعر الباحثون أن هناك توافق جيد بين قيمهم وقيم المؤسسة.

2- - تقييم إجمالي بيانات المحور المستقل (الثقافة التنظيمية)

جدول رقم (17): تحليل آراء الباحثين تجاه المحور المستقل (الثقافة التنظيمية)

المتغير التابع التنمية المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
اختيار الموظفين	3.97	0.490	2	موافق	مرتفع
الممارسات الإدارية	4.00	0.538	1	موافق	مرتفع
التنشئة والتطبيع	3.80	0.599	3	موافق	مرتفع
المتوسط العام للمحور المستقل	3.93	0.460	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن إجمالي اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية كانت باتجاه (موافق) وبمستوى مرتفع، وهو نفس الدرجة بالنسبة لكل الأبعاد، التي جاءت كلها ضمن المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور الثقافة التنظيمية محقق بشكل جيد بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

3- تحليل نتائج المتغير التابع (المناخ التنظيمي)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر محور المناخ التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لمناجم

الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وهو ما يمكن توضيحه وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة اتجاه محور المناخ التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف.	4.05	.661	1	موافق	مرتفع
23	حدود المهام واضحة بالنسبة لكل الموظفين.	3.60	.857	9	موافق	مرتفع
24	سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها.	4.02	.643	2	موافق	مرتفع
25	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل.	3.90	.759	3	موافق	مرتفع
26	تشجع الإدارة العامل النشط.	3.86	.683	5	موافق	مرتفع
27	مشاركة العامل في اتخاذ القرارات.	3.45	1.064		موافق	مرتفع
28	تتبع برامج التدريب التي سبق وشاركت فيها إيجاباً على مستوى الأداء.	3.83	.794	6	موافق	مرتفع
29	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية.	3.88	.705	4	موافق	مرتفع
30	يتصف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل.	3.64	.692	8	موافق	مرتفع
31	تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية الحاصلة بالأداء	3.81	.833	7	موافق	مرتفع
	الإجمالي العام للمحور التابع	3.80	0.385	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، عن عبارات محور المناخ التنظيمي، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.80 وانحراف معياري (0.385) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا المحور، والملاحظ أن قيمة هذا

المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور المناخ التنظيمي محقق بشكل جيد بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وقد تحققت جميع عبارات هذا المحور بمستوى مرتفع يشير إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف وهنا أيضاً حدود واضحة في توزيع المهام بالنسبة لكل الموظفين، وتعتمد الإدارة على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها وتشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل، وتشجع كذلك الإدارة العامل النشط وتقوم المؤسسة بمشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات، وهناك انعكاس إيجابي لبرامج التدريب التي سبق وشارك فيها الموظفين على مستوى الأداء، وترى عينة الدراسة أن رؤساء المصالح يتعاملون معهم بعدالة وشفافية كافية ويتصف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل وتقوم المؤسسة بتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية الحاصلة بالأداء.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
الثقافة الإدارية	0.994	0.277	المحور الأول
المناخ التنظيمي	0.724	0.671	المحور الثاني
	0.709	0.696	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده مع المتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتل الرفض أو القبول وفقاً لما يلي:

تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0,05.

تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة العلاقة بين (اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، التنشئة والتطبيع) والمناخ التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، واختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y=ax+b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده مع المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة

تفسير المتغير المستقل بمختلف أبعاده للمتغير التابع. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
اختيار الموظفين	المناخ التنظيمي	0.393	0.501	0.232	3.662	13.408	0.001
الممارسات الإدارية،		0.365	0.511	0.261	3.756	14.105	0.001
التنشئة والتطبيع		0.248	0.386	0.149	3.649	7.017	0.012

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات الجزئية المستقلة على المتغير التابع بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، حيث تبين أنه:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموظفين على المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.393) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.501)، وهو ارتباط إيجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، لاختيار الموظفين على المناخ التنظيمي، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن المناخ التنظيمي يتحسن

¹- الملحق رقم (03).

بشكل جيد من خلال بعد اختيار الموظفين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.232) مما يعني أن نسبة (23.2%) من التغيرات في المناخ التنظيمي ترجع لبعء اختيار الموظفين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار العاملين في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإدارية على المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.365) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.511)، وهو ارتباط إيجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للممارسات الإدارية على المناخ التنظيمي، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن المناخ التنظيمي يتحسن بشكل جيد من خلال بعد لممارسات الإدارية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.261) مما يعني أن نسبة (26.1%) من التغيرات في المناخ التنظيمي ترجع لبعء لممارسات الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإدارية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنشئة والتطبيع على المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.248) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.386)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتنشئة والتطبيع على المناخ التنظيمي، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن المناخ التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال بعد التنشئة والتطبيع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.146) مما يعني أن نسبة (14.6%) من التغيرات في المناخ التنظيمي ترجع لبعده التنشئة والتطبيع، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنشئة والتطبيع في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

¹ - الملحق رقم (03).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي	0.456	0.546	0.298	4.117	16.953	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.456) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.546)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن المناخ التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال محور الثقافة التنظيمية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.298) مما يعني أن نسبة (29.8%) من التغيرات في المناخ التنظيمي ترجع لمحور الثقافة التنظيمية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين تكوين الثقافة التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.456 x + 0.546$ ، حيث أن:

X: تكوين الثقافة التنظيمية؛

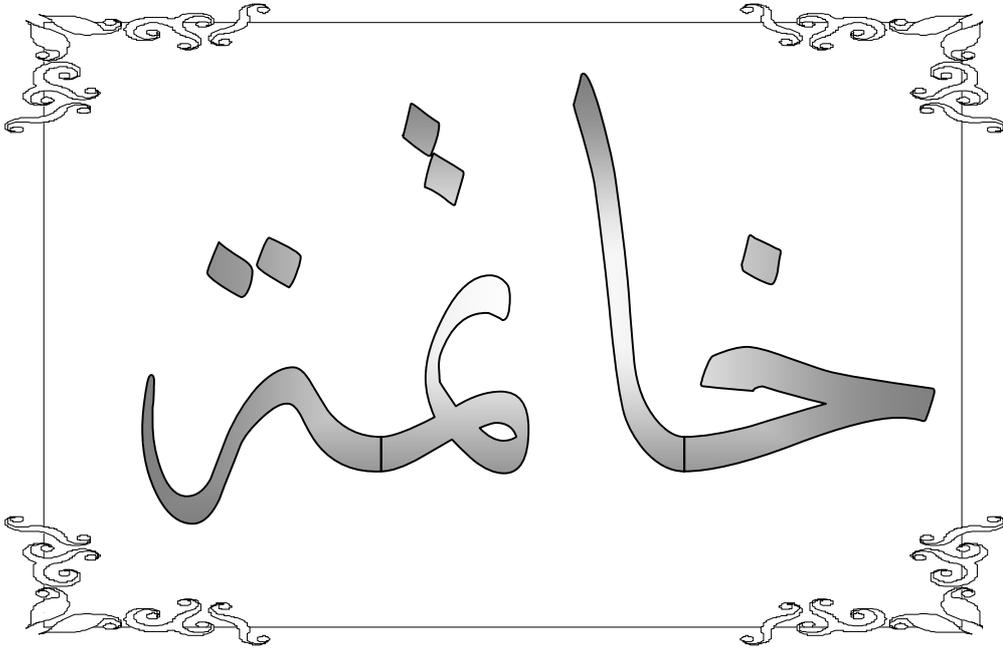
Y: تحسين المناخ التنظيمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن تكوين الثقافة التنظيمية لها دور في تحسين المناخ التنظيمي.

خلاصة:

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة- والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة ساعدنا على التعرف على تكوين الثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى الوقوف على المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء مجتمع الدراسة، وقد أكدت الإجابات على تكوين الثقافة التنظيمية كان مرتفعا، كما تبين الدراسة مدى الاهتمام بالمناخ التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- وفي الأخير تم استخدام الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستنتجنا من خلال تحليل أثر تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ،أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-.



يلعب تكوين الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة، فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة، وذلك لما تلعبه من دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، من توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية وتكيفية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، شأنها شأن التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك إلى وضع خطط إستراتيجية فعالة تمكن المنظمة من بقائها واستمرارها في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي، والذي يفرض مواقف متجددة لدى المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية أو اعتماد استراتيجيات جديدة مناسبة من أجل التكيف مع هذه التحولات، وهذا لا يتم إلا من خلال مناخ تنظيمي جيد وبالاعتماد كذلك على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة .

وفيما اتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة - SOMEPHOS بتبسة - تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة: مثل اعتمادها لقيم تتوافق وقيم العامل ما يؤدي به إلى الشعور بالانتماء لها، وكذا اعتمادها سياسة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وهذا يساهم في ترسيخ قيم التعاون والمشاركة للعامل، مما يزيد ولائه للمنظمة، وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها. كما أن المؤسسة تنتهج سياسة تكوينية مبنية على أساس الاحتياج التكويني وذلك من أجل تنمية معارف الأفراد، وتطوير قدراتهم، وتحقيق المواءمة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات الوظائف، وهذا بدوره يساهم في رفع القدرة على رسم الخطط الإستراتيجية.

أولا: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

✓ ظهور التأثير الإيجابي لتكوين الثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي، حيث كشفت لنا الدراسة عن مدى تحديد القيم التنظيمية التي هي جوهر ثقافة المنظمة، حيث أن تطور المؤسسة ونجاحها مرتبط بشكل كبير جدا بتوافق واتساق هذه القيم مع ما يحمله العامل من قيم شخصية (فردية) مختلفة من البيئة الخارجية، ولتحقيق هذا الهدف يستلزم تدوين قيم المؤسسة ونشرها وتحفيز العاملين على العمل بها،

وما نؤكد عليه في هذا الجانب هو العمل بها من طرف المديرين، لأنهم العنصر الأكثر تأثيراً بسلوكياتهم على العاملين في المؤسسة.

✓ الاهتمام بتدريب العاملين، وذلك بوضع برامج خاصة من طرف مختصين، بحيث تشمل هذه العملية جميع الموظفين بالإدارة مهما اختلفت مهامهم ومدة عملهم بالمؤسسة، فالتدريب يساعد الموظفين الجدد على التكيف داخل المنظمة، لأنه يزود الموارد البشرية بكفايات تحسن من أدائهم.

✓ المبادرة وتحمل المخاطرة المترتبة عن الأفكار الجديدة لمواجهة التحديات التي تؤدي إلى تعزيز وتفجير الطاقات الإبداعية لديهم.

✓ إن اعتراف العاملين بقيمة القوانين داخل الإدارة في أداء الواجبات، وتحقيق الانضباط يظهر مدى حرصهم على ضرورة أداء الواجب وملازمة الانضباط، وهذا طبعاً يتأتى بوجود قوانين تفرض ذلك.

✓ إن تبادل المعلومات بين العاملين دليل على وجود اتصال أفقي بدرجة عالية وهو ما يساعد العاملين الجدد في الاندماج والتعاون مع من سبقهم داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

✓ اعتماد الإدارة أسلوب تبرير عند وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين يعبر عن التعامل الحسن، ومنح الفرصة للعامل لتجنب السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة.

✓ توفر عامل الخبرة داخل الإدارة يساعد أكثر في نجاحها.

2- النتائج التطبيقية

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار العاملين في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإدارية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتثنية والتطبيع في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- ✓ التركيز على احتياجات العاملين واعتبارهم شركاء حقيقيين .كما يجب على المدير والإدارة العليا احترامهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة على الإبداع التنظيمي.
- ✓ توفير الأمن الوظيفي والتقليل من العقوبات والفصل في حالة الخطأ.
- ✓ تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية والتنظيمية حيث يطغي أحدهما على الآخر والتقييم المستمر والمراجعة الموضوعية لسياسات المنظمة وأهدافها.
- ✓ التركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية والابتعاد على الرقابة التقليدية الصارمة ومن الأحسن أن تكون الرقابة قبلية لتجنب الخسارة. والتركيز على جودة أداء العاملين ومكافأتهم على الإنتاج الجيد.
- ✓ الشفافية في التعامل مع الموظفين ومساندتهم وتشجيعهم على التميز والاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله أحيانا ومعالجة الروتين قدر الإمكان.
- ✓ تمييز السياسات التنظيمية بالوضوح والثبات والتركيز على كفاءة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة والاهتمام بتطوير وتدريب الموظفين ودعم التطوير والتقدم المهني.
- ✓ تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار الجديدة وحتى الغريبة والغامضة وإتاحة الفرصة لتجربتها وتشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وغيرها.

ثالثاً: الآفاق

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع وفي الأخير يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقلة أو بداية أفكار جديدة تشمل مختلف زوايا هذا البحث ما يلي:

- الثقافة التنظيمية ودرها في تحقيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية.
- دور الثقافة التنظيمية على كفاءة وسائل الاتصال والتكنولوجيا بالمؤسسة.
- تأثير المناخ التنظيمي في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور المناخ التنظيمي في تحسين جودة أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالإشارة لحالة شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، 2008، غزة-فلسطين-.
- 3- السلمي علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر).
- 4- الصيرفي محمد، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 5- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- 6- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- 7- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008.
- 8- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002.
- 9- الغالبي، طاهر محسن وآخرون، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، عمان، 2005، ص ص 185-186.
- 10- المغاربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان (بدون سنة نشر).
- 11- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر 2009.
- 12- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر

- 13- المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006 .
- 14- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن-، 2009.
- 15- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 16- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2008.
- 17- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن. 2008.
- 18- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002.
- 19- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 20- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 21- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 22- فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 23- كنج نيجل، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة: حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر،السعودية، 2004.
- 24- لقربوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، داروائل، الأردن، 2009.
- 25- لكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (بدون دار نشر)، (بدون بلد)، 2005.

- 26- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009.
- 27- مدحت أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 28- مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008.
- 30- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي،تحليل السلوك التنظيمي،ط1،المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان، الأردن، 1995.
- 31- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة1، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- المذكرات والرسائل
- 1- 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.
- 2- الرخيمي، ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2001.
- 3- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006.
- 4- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيسي،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3،السنة 2013/2014.
- 5- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، السنة 2013/2014.
- 6- شتاتحة عائشة،إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة،مذكرة ماجستير في علوم التسيير -تخصص إدارة الأعمال-،جامعة الجزائر،2006/2008.

7- ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى المرضى، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص 43.

3- المجالات والملتقيات

1- أبو شيحة نادر أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد والإدارة، الجزء 19 . العدد 02، الأردن، 2005.

2- خميس ناصر محمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وتمير الإدارة البيئية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.

3- قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

4- مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 3، أيام 28-30 نوفمبر 1992.

5- ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول " الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2 -بوزريعة-.

4- المواقع الإلكترونية

1- حيدر عبيسات، المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة، دراسة ميدانية، 2004، ص 06، من الرابط: www.free-zones.gov.jo/km1/studies/climaT%202004.pdf ، (10-10) (2020-04) (10:15) .

2- عدمان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، من الرابط: NL.U.LUM.WWW . (10:15)، (020/04/2 06)

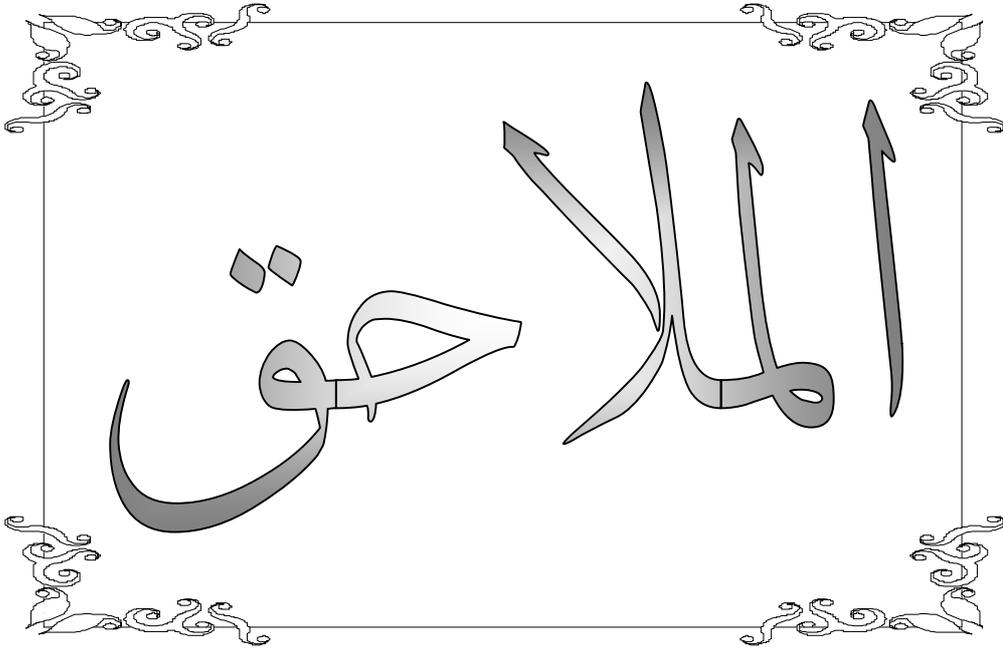
3- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Brunet luc et ph D , **climat organisationnel et efficacité** scolaire , ? Revue québécoise de psychologie , vol 21 , n°1 ,CANADA , 2001.
- 2- charron jean luc, sépari sabine , **organisation et gestion de l'entreprise**, 2^{eme} édition , campus dunod , paris 2001 .
- 3- Deal.R & Kennedy.S, corporate cultured the ritos and rituals of corporate life, reading MA. Addison wesley,Usa, 1982.
- 4- Fettu françois et autre , **piloter le changement managérial** , 1er édition , édition liaison , paris , 1992
- 5- Hellriegel, Slocum et woodman, **traduit par Michèle Truchan-Saporta,« Management des rganisations»**, De Boeck Université,Paris,Bruxelles, 1e édition 8e tirage 2001.
- 6- Hodgetts, Richard M. & Kroeck, k. Galen, Personnel and Human Resource Management, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- 7- Jean-Pierre Detrie,« **strategor: politique générale de l'entreprise-strategie,structure,décision**, identité,«-Dunod ,paris, 1997.
- 8- Lane.K, **the role of culture in comparative management, academy of management**, journal vol 35 no.2,1990.
- 9- Lorain jean ,Brunet , **climat organisationnel , Satisfaction au travail et perception du syndicalisme** , Revue : Relat ind , vol 39 , n°4 , 1984 .
- 10- Med Nuiga: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en genie industrielle,Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003.
- 11- Nizard george , **les metamorphoses de l'entreprise (pour une sosiologie du management)** , economica , paris , 1991 .

قائمة المراجع

- 12- Olivier Meier, «**Management Interculturel–Stratégie .Organisation. Performance**» ,DUNOD .Paris. 2004 .
- 13- Rao.Gangadhar M. &Rao m NaraYana P... “ **Organizational Behavior** “.**Kinark** Publishing. Delhi.(1997).



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر - أ-	د. عمار براهيمية



الملحق رقم (02): إستمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة بحث بعنوان:

دور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة
الإقتصادية.

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

الدكتور: عمار براهيمية

بوكوشة سيف الدين

محي الدين هارون

نرجوا منكم الاجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية ودقة، كما نعلمكم
أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2019 / 2020

الملاحق

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى
السن: أقل من 25 سنة من 26-35 من 36-45

أكثر من 45 سنة

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6-10 من 11-15
أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي
دراسات عليا

الوظيفة: مدير رئيس قسم رئيس مصلحة
موظف

المحور الثاني: الثقافة لتنظيمية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اختيار الموظفين						
01	يتم اختيار الموظفين الذين يعاملون أقرانهم والمديرين بنفس المستوى من الاحترام بغض النظر عن المشاعر الشخصية.					
02	يتم اختيار الموظفين الذين يصنعون فرقا فعليا في المؤسسة وأخذهم فرص لروح المبادرة.					
03	يتم اختيار الموظفين الذين يتحلون بالمهنية فالعمل.					
04	يتم اختيار الموظفين يتحلون بالصدق ونكران الذات.					
05	يتم اختيار الموظفين يتحلون بالرغبة في تطوير.					
06	يتم اختيار الموظفين يتحلون بالروح الإيجابية.					
07	يتم اختيار الموظفين يتحملون المسؤولية.					
08	يتم اختيار الموظفين يعرفون امكانياتهم وقدراتهم الذاتية.					
الممارسات الإدارية						
09	تتبنى إدارة المؤسسة قيما وممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي.					
10	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات.					
11	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.					

الملاحق

					12	سياسة المؤسسة تقوم على العدالة في توزيع الحوافز والترقيات.
					13	يدرك الموظفون في المؤسسة القواعد المطلوب الالتزام بها وعقوبت مخالفتها.
					14	تلتزم المؤسسة العاملون بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.
					15	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.
التنشئة والتطبيع						
					16	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
					17	توفر المؤسسة اطلاع الموظف على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها.
					18	كل موظف يقوم بعملية التدريب كل ما اقتضت الحاجة
					19	تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين.
					20	أجد الأسباب الرئيسية لاستمرارى في العمل في هذه المؤسسة هو انها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى .
					21	هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة.

المحور الثالث: المناخ التنظيمي

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف.					
23	حدود المهام واضحة بالنسبة لكل الموظفين.					
24	سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها.					
25	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل.					
26	تشجع الإدارة العامل النشط.					
27	مشاركة العامل في اتخاذ القرارات.					
28	تتعرض برامج التدريب التي سبق وشاركت فيها إيجاباً على مستوى الأداء.					
28	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية.					
28	يتصف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل.					
28	تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية الحاصلة بالأداء					

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Eff ectifs	Pource ntage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
ذ كر	19	45.2	45.2	45.2
ا نثى	23	54.8	54.8	100.0
T otal	42	100.0	100.0	

السن

	Eff ectifs	Pource ntage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
أقل من 25 سنة	9	21.4	21.4	21.4
من 26 إلى 35 سنة	19	45.2	45.2	66.7
من 36 إلى 45 سنة	10	23.8	23.8	90.5
أكثر من 45 سنة	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Eff ectifs	Pource ntage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
أقل من ثانوي	8	19.0	19.0	19.0
ثانوي	12	28.6	28.6	47.6
جامع ي	18	42.9	42.9	90.5

الملاحق

دراسات عليا	4	9.5	9.5	100.0
Totale	42	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	2	4.8	4.8	4.8
رئيس قسم	12	28.6	28.6	33.3
رئيس مصلحة	11	26.2	26.2	59.5
معاون إدارة	17	40.5	40.5	100.0
Totale	42	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	14	33.3	33.3	33.3
من 5 إلى 10 سنة	10	23.8	23.8	57.1
من 10 إلى 15 سنة	9	21.4	21.4	78.6
أكثر من 15 سنة	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	42	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Observations Totales	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.906	31

معامل ألفا كرونباخ محور الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	42	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Observations Totales	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	21

معامل الفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations V alide	42	100.0
E xclus ^a	0	.0
T otal	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.657	10

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

البعد الأول: اختيار الموظفين

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Eca rt type
يتم اختيار الموظفين الذين يعاملون أقرانهم والمديرين بنفس المستوى من الاحترام بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	42	4.00	.541
يتم اختيار الموظفين الذين يصنعون فرقا فعليا في المؤسسة وأخذهم فرص لروح المبادرة.	42	3.95	.623
يتم اختيار الموظفين الذين يتحلون بالمهنية فالعمل.	42	3.90	.656
يتم اختيار الموظفين يتحلون بالصدق ونكران الذات.	42	4.05	.623
يتم اختيار الموظفين يتحلون بالرغبة في تطوير.	42	3.95	.825

الملاحق

يتم اختيار الموظفين يتحلون بالروح الإيجابية.	42	4.0 2	.643
يتم اختيار الموظفين يتحملون المسؤولية.	42	4.0 0	.663
يتم اختيار الموظفين يعرفون امكانياتهم وقدراتهم الذاتية.	42	3.8 8	.832
N valide (listwise)	42		

البعد الثاني: الممارسات الإدارية

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Eca rt type
تتبنى إدارة المؤسسة قيما وممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي .	42	3.9 5	.731
تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي بوضع تسهيلات وإمميزات.	42	4.0 0	.765
تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	42	3.9 8	.715
سياسة المؤسسة تقوم على العدالة في توزيع الحوافز والترقيات.	42	4.1 7	.730
يدرك الموظفون في المؤسسة القواعد المطلوب الالتزام بها وعقوبات مخالفتها.	42	4.1 0	.850
تلتزم المؤسسة العاملون بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	42	3.8 3	.794
تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.	42	4.0 0	.796
N valide (listwise)	42		

الملاحق

البعد الثالث: التنشئة والتطبيع

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Eca rt type
تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	42	4.00	.663
توفر المؤسسة اطلاع الموظف على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها.	42	3.64	1.032
كل موظف يقوم بعملية التدريب كل ما اقتضت الحاجة	42	3.83	.935
تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين.	42	4.00	.733
أجد الاسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو انها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	42	3.69	.841
هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة.	42	3.64	.879
N valide (listwise)	42		

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Eca rt type
الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف.	42	4.05	.661
حدود المهام واضحة بالنسبة لكل الموظفين.	42	3.60	.857
سياسة الادارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها.	42	4.02	.643
تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل.	42	3.90	.759
تشجع الإدارة العامل النشط.	42	3.86	.683

الملاحق

مشاركة العامل في اتخاذ القرارات.	42	3.4 5	1.06 4
تتبع برامج التدريب التي سبق وشاركت فيها إيجاباً على مستوى الأداء.	42	3.8 3	.794
رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية.	42	3.8 8	.705
يتصف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل.	42	3.6 4	.692
تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية الحاصلة بالأداء	42	3.8 1	.833
N valide (listwise)	42		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Eca rt type
الإجمالي	20	3.4 471	.482 77
N valide (listwise)	20		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Eca rt type
الثقافة_التنظيمية	42	3.9 331	.460 97
اختيار_الموظفين	42	3.9 702	.490 62
الممارسات_الإدارية	42	4.0 034	.538 69

الملاحق

التنشئة_والتطبيع	42	3.8 016	.599 50
المناخ_التنظيمي	42	3.8 048	.385 06
N valide (listwise)	42		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الإج مالي	الثقافة_ا لتنظيمية	المناخ_ا لتنظيمي
N	42	42	42
Paramètres			
Moyenne	3.8	3.933	3.804
normaux ^{a,b}	917	1	8
Ecart-type	.39	.4609	.3850
	404	7	6
Différences les plus extrêmes			
Absolue	.10 9	.153	.112
Positive	.10 7	.153	.107
Négative	- .109-	-.104-	-.112-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.70 9	.994	.724
Signification asymptotique (bilatérale)	.69 6	.277	.671

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

M odèle	Variables introduites	Variables supprimées	Mét hode
1	الثقافة_التنظيمية ^b		Entr ée

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

M odèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variat ion de R- deux	Varia tion de F	d dl1	d dl2	Sig. Variation de F
1	.546 ^a	.298	.280	.3267 1	.298	16.95 3	1	4 0	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régres sion	1.810	1	1.810	16.9 53	.000 ^b
Résidu	4.270	40	.107		
Total	6.079	41			

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) الثقافة_التد ظيمية	2.012	.438		4.592	.000
	.456	.111	.546	4.117	.000

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	اختيار_الموظفين ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.501 ^a	.251	.23	.33738	.251	13.408	1	40	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), اختيار_الموظفين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1					

الملاحق

1	Régres sion	1.526	1	1.526	13.4 08	.001 b
	Résidu	4.553	40	.114		
	Total	6.079	41			

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), اختيار_الموظفين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Consta nante)	2.243	.430	5.22 3	.000
	اختيار_الم وظفين	.393	.107	.501 2	.001

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

M odèle	Variables introduites	Variables supprimées	Mét hode
1	الممارسات_الإدارية ^b		Entr ée

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
	.511 ^a	.261	.242	.33520	.261	14.105	1	40	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), الممارسات_الإدارية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	1.585	1	1.585	14.105	.001 ^b
1 Résidu	4.494	40	.112		
Total	6.079	41			

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الممارسات_الإدارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.344	.392		5.972	.000
1 الممارسات_الإدارية	.365	.097	.511	3.756	.001

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

M	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
Modèle			

الملاحق

1	التنشئة_والتنط بيع ^b	Entr ée
---	------------------------------------	------------

a. Variable dépendante : المناخ_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erre ur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variat ion de R- deux	Varia tion de F	d dl1	d dl2	Sig. Variation de F
	.386 ^a	.149	.128	.3595 8	.149	7.01 7	1	4 0	.012

a. التنشئة_والتنطبيع. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régres sion	.907	1	.907	7.01 7	.012 ^b
Résidu	5.172	40	.129		
Total	6.079	41			

a. المناخ_التنظيمي. Variable dépendante :

b. التنشئة_والتنطبيع. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Consta nte)	2.861	.360		7.94 0	.000
التنشئة_وال تنطبيع	.248	.094	.386	2.64 9	.012

a. المناخ_التنظيمي. Variable dépendante :

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف دور تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، وذلك من خلال تأثير كل من العناصر الثلاثة لتكوين الثقافة التنظيمية وهي اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، التنشئة والتطبيع، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - SOMIPHOS - بولاية تبسة.

رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة، إلا أن هناك أداء جيد نسبي في الثقافة التنظيمية المكتسبة للأفراد العاملين، مما يفسر مساهمة تكوين الثقافة في تحسين المناخ التنظيمي و هذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات.

وقد تحددت مشكلة البحث في الدور الذي يلعبه تكوين الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي، وفي سبيل تحقيق هدف البحث والإجابة على التساؤلات الفرعية، طبق هذا البحث على عينة المكونة من 42 فرد، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وعولجت البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي spss على الحاسوب.

وأظهرت النتائج وجود تأثيرات في تكوين الثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي مما عزز وأكد الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تكوين الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، مؤسسة مناجم

الفوسفات -تبسة-.

Summary

This study aims to identify the role of the formation of organizational culture in improving the organizational climate in the researched institution, through the influence of each of the three elements of the formation of organizational culture, which are employee selection, management practices, nurturing and normalization. This study was conducted on individuals working in the National Phosphate Mines Corporation. SOMIPHOS - in the wilaya of Tebessa.

Despite the positive perception of the material side of the organizational culture prevailing in this institution, there is a relatively good performance in the acquired organizational culture of the working individuals, which explains the contribution of the formation of culture to improving the organizational climate and this is what the results translated into the strong relationship between each of these variables.

The research problem was identified in the role that the formation of the organizational culture plays in improving the organizational climate, and in order to achieve the goal of the research and answer the sub-questions. This research was applied to a sample of 42 individuals. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information. Statistical analysis spss on the computer.

The results showed that there are influences in the formation of organizational culture on the organizational climate, which strengthened and confirmed the hypotheses.

Key words: organizational culture, formation of organizational culture, organizational climate, Phosphate Mines Corporation - Tebessa -.

