

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

# دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت " لافارج " حمام الضلعة بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- أ.د. بن يمينة السعيد

إعداد الطالب :

- علي شريف يوسف

أعضاء لجنة المناقشة

- د. بداوي سفيان ..... رئيسا

- أ.د. بن يمينة السعيد ..... مشرفا ومقرا

- د. بوخيطة سليمة ..... مناقشا

السنة الجامعية : 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل الآية 19 .

قال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

ويقول أيضا ﷺ: ﴿والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه﴾

فشكرا جزيلًا وعرفانا جميلا إلى الأستاذ المشرف \* بن يمينة السعيد \*

وكذا كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة

ونشكر أيضا كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد

بوسن

# الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ ..... مقدمة

### الفصل الأول: الإجراءات النظرية لموضوع الدراسة

04	أولاً: تحديد الإشكالية.....
05	ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.....
06	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
07	رابعاً: أهداف الدراسة.....
07	خامساً: المقاربة النظرية للدراسة.....
12	سادساً: تحديد المفاهيم.....
17	سابعاً: الدراسات السابقة.....
23	ثامناً: فرضيات الدراسة.....

### الفصل الثاني: المناخ التنظيمي مقارنة سوسيو تنظيمية

12	تمهيد.....
26	أولاً: بدايات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي.....
27	ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي وأهميته.....
27	1- أنواع المناخ التنظيمي.....
28	2- أهمية المناخ التنظيمي.....
30	ثالثاً: مداخل قياس المناخ التنظيمي وعناصره.....
30	1- مداخل قياس المناخ التنظيمي.....
31	2- عناصر المناخ التنظيمي.....
34	رابعاً: نماذج قياس المناخ التنظيمي.....
39	خامساً: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
39	1- أبعاد المناخ التنظيمي.....
41	2- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
46	سابعاً: المناخ التنظيمي في الفكر التنظيري.....

51	..... خلاصة
	<b>الفصل الثالث: بناء الكفاءة المهنية " رؤية نظرية "</b>
53	..... تمهيد
54	..... أولا: الكفاءة المهنية في أتون المقاربات النظرية
54	..... 1- الإدارة العلمية نحو رؤية لتضمين الكفاءة الفنية
55	..... 2- مدرسة العلاقات الإنسانية نحو ترسيم قيمة العامل الاجتماعية والإنسانية
56	..... 3- نظرية الابتكار والإبداع لوليام جوردن، نحو بناء كفاءة فكرية
57	..... ثانيا: محكات بناء الكفاءة المهنية
58	..... ثالثا: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية
59	..... رابعا: أبعاد الكفاءة المهنية
61	..... خامسا: بناء الكفاءة المهنية في الواقع العملي
63	..... سادسا: معوقات بناء الكفاءة المهنية
64	..... خلاصة
	<b>الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية</b>
66	..... تمهيد
67	..... أولا: مجالات الدراسة
67	..... 1- المجال المكاني
68	..... 2- المجال الزماني
68	..... 3- المجال البشري
69	..... ثانيا: المنهج
69	..... ثالثا: أدوات جمع البيانات
71	..... رابعا: عينة الدراسة وخصائصها
72	..... خامسا : الأساليب الإحصائية
76	..... خلاصة
	<b>الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها والنتائج العامة للدراسة</b>
78	..... تمهيد
79	..... أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضيات
79	..... 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
86	..... 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
90	..... 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

96	.....	ثانيا:نتائج الدراسة
96	.....	1-نتائج الفرضية الأولى
97	.....	2-نتائج الفرضية الثانية
98	.....	3-نتائج الفرضية الثالثة
100	.....	ثالثا: النتيجة العامة
102	.....	رابعا: التوصيات والاقتراحات
103	.....	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	عناصر المناخ التنظيمي	01
35	نموذج ليكارت المفسر للمناخ التنظيمي	02
60	يوضح ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة	03

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس	72
02	يوضح توزيع مفردات البحث حسب العمر	73
03	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية	73
04	يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية	74
05	يبين توزيع مفردات البحث حول الوضعية المهنية	74
06	يوضح مدة ممارسة العمل بالمؤسسة	75
07	يوضح مدى تطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء	79
08	يوضح مدى معالجة المؤسسة لشكاوي العمال بطريقة سريعة و عادلة	79
09	يوضح مدى سهولة الاتصال بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض	80
10	يوضح مدى سهولة الاتصالات التي تتم بين العمال الإداريين وعلاقة ذلك بمدى الخدمة بالمؤسسة	80
11	يوضح مدى تطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم على جميع العاملين وعلاقة ذلك ببناء فريق العمل	81
12	يوضح تطبيق المؤسسة لإجراءات التنظيم على جميع العاملين وعلاقته بزيادة المهارة في حال العمل ضمن فريق العمل	82
13	يوضح اهتمام المؤسسة بفرق العمل ومدى معالجتها لشكاوي العمال بطريقة سريعة	83
14	يوضح مدى سهولة الاتصالات بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض وعلاقة ذلك بزيادة مهاراتهم وخبراتهم في حال العمل ضمن فريق العمل	84
15	يوضح مدى سهولة الاتصالات بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض ، وعلاقة ذلك بالمستوى التعليمي لهم.	85
16	يوضح مدى سماح الإدارة للعامل بمناقشة المسائل الهامة ، وعلاقة ذلك بمدى الخدمة بالمؤسسة.	86
17	يوضح مدة ممارسة العمل ، وعلاقته بمدى الصعوبات التي يجدها العامل في الاتصال بالمسؤول المباشر	87
18	يوضح الصعوبات التي يجدها العامل في الاتصال بالمسؤول المباشر وعلاقة ذلك بواجبات الإدارة اتجاه العاملين	87
19	يوضح البرامج المقدمة من طرف الإدارة للعمال بهدف التدريب والتحكم في طرق وأساليب العمل وعلاقة ذلك بوجود الاحترام المتبادل بينهم	88

89	يوضح مدى تقديم الإدارة للعمال برامج تدريبية بهدف التحكم في طرق وأساليب العمل وعلاقة ذلك بمدى سماح الإدارة للعمال مناقشة المسائل المتعلقة بالعمل	20
90	يوضح مدة الخدمة بالمؤسسة وعلاقة ذلك بامتلاك المشرف لقدرات معرفية	21
91	يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بامتلاك المشرف قدرات معرفية.	22
91	يوضح طبيعة نظام التدريب داخل المؤسسة لزيادة المهارات والقدرات الفكرية للعاملين وعلاقة ذلك بامتلاك المشرف قدرات معرفية	23
92	يوضح مدى قيام المؤسسة بتنمية روح الإبداع والابتكار للعاملين وعلاقة ذلك بامتلاك المشرف لقدرات معرفية	24
93	يوضح اهتمامات إدارة المؤسسة وعلاقة ذلك بتحديث أساليب العمل	25
93	يوضح طبيعة اهتمامات إدارة المؤسسة وعلاقة ذلك بكيفية إجراء الترقية	26
95	يوضح على أي أساس تتم الترقية داخل المؤسسة وعلاقته بمدى شعور العامل بأن الإدارة تساعد على تنمية قدراته المعرفية	27

مقابلة

## مقدمة:

يعيش العالم المعاصر تحولات شهدتها الميدان التكنولوجي بالذات بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات، ومما تتوفر عليه من موارد خاصة منها الموارد البشرية، ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتبعها في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل، وإعادة تأهيل الموارد البشرية، وذلك بإتباع طرق عديدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، لذلك الاستثمار في رأس المال البشري يعد مفتاح النجاح لأي مؤسسة.

كما أن الكثير من المؤسسات تواجه العديد من المشكلات والتي تحتاج إلى كفاءات ذات مهارات فكرية، وقدرات إبداعية، ما يفرض على المنظمات توفير مناخ سليم تعمل من خلاله هاته الكفاءات على تحقيق المنفعة للمؤسسة.

حيث تتجلى أهمية المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزا للفرد ومستكشفا لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية، كما أن المناخ يتأثر بعدة عوامل ناتجة عن الفرد نفسه، وهي العوامل الشخصية لها علاقة بقدراته ومهاراته، وقد تتعلق بمستوى دافعيته، أما العوامل الأخرى فهي تتعلق بالوظيفة أو العمل نفسه، من حيث مدى تناسب واجبات الوظيفة لقدراته وميولاته، كما أن هناك عامل مهم يتمثل في القائد أو المشرف ودوره الكبير داخل مناخ العمل، فالمشرف الذي يمتلك قدرات معرفية وخبرة في مجال العمل، وكذلك طريقة معاملته لبقية المرؤوسين من الناحية الإنسانية.

يعتبر محفز لبقية المرؤوسين ويزيد من مهاراتهم ، مما يعود إيجابا على المنظمة. فالمناخ التنظيمي السليم يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة تتحكم إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وتصب مقاصدها إلى تحقيق العدالة التنظيمية، ونشر الوعي التنظيمي، الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار لبناء قدرات ومهارات بين مختلف المستويات التي تتميز بالانسيابية في حركتها للتقدم الحاصل في تحقيق التميز للمنظمات.

إن الحديث عن المناخ التنظيمي الجيد، وسرد محدداته وأبعاده، يفودنا إلى مقارنة الدراسة من ناحية سوسيو تنظيمية كمرجعية نظرية ومنهجية تصبو إلى دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية، ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة من تحديد الإشكالية وصياغتها، ومبررات اختيار الموضوع ، ثم التطرق إلى أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، لنعرض بعدها المقاربة النظرية للدراسة ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة لنختم بعرض فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، فرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني المعنون بالمناخ التنظيمي "مقاربة سيوسيو تنظيمية"، فقد تناولنا فيه المناخ التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أهم النظريات المفسرة له.

في حين جاء الفصل الثالث حول بناء الكفاءة المهنية، حيث تناولنا فيه أنماطها في أتون المقاربات النظرية، للنقاش محكات الكفاءة المهنية، وأهم معوقاتنا، إضافة إلى أبعادها، وأخيرا بناء الكفاءة المهنية في الواقع العملي.

أما الفصل الرابع فقد احتوي على الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأخيرا، أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض ومناقشة النتائج وتحليلها في ظل فرضيات الدراسة وأخيرا الاستنتاجات العامة للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: المقاربة النظرية للدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: فرضيات الدراسة

## أولاً: تحديد الإشكالية

أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية الفعالة، فهاته الأخيرة تعد أحد الفاعلين الأساسيين في تطوير النشاط الاقتصادي والاجتماعي وهي ركيزة أساسية قائمة على أساس العلاقات المتبادلة والتفاعل بين مختلف أجزائها.

فالمؤسسة الصناعية تضم مجموعة من الأقسام المتكاملة وظيفيا لتحقيق أهدافها وفقا لاستراتيجيات معدة ومسطرة، معتمدة في ذلك على مجموعة من العناصر المادية من: مواد أولية، رؤوس أموال، آلات، وكذا القوى العاملة المتمثلة في المورد البشري، الذي يعد موردا هاما من موارد المنظمة وأصلا من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة التي هي حجر الزاوية في العملية الإدارية، ورأس مال المنظمة الحقيقي، ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

كما يعد المورد البشري مصدرا لقوة المؤسسة وقدراتها التنافسية واستقرارها، إذ يعول عليه في تحقيق الأهداف بكفاءة، مما يفرض على المؤسسة مراعاة إحتياجاته ومن ثم تهيئة مناخ جيد وسليم له، من خلال الاهتمام برسم السياسات وضبط الإجراءات التي تسود المؤسسة والمؤثرة على أداء العاملين فيها.

وفي خضم التحولات التي شهدتها كبريات المنظمات برز مصطلح الكفاءة المهنية كمصطلح مهم باعتباره طاقة ذهنية، ومصدر للابتكارات وعنصرا فعالا، لذا وجب على المنظمات الاهتمام ببناء الكفاءة المهنية من خلال البرامج التدريبية والتكوينية، حيث أن هذه الأخيرة توفر المعارف النظرية والتطبيقية والخبرات المتراكمة للفئات الفاعلة، ومن ثم تحقيق الكفاية الإنتاجية، وانطلاقا من هذا فإن بناء الكفاءة المهنية للعامل يعتبر هدف أسمى تسعى إليه كل منظمة إذا ما أرادت المحافظة على نموها واستقرارها.

وبناء على المعطيات السابقة عززت المدارس الكلاسيكية والحديثة، الاهتمام بالكفاءة المهنية من خلال بعض دراساتهم، فالمفهوم التaylorي يستند لكون أن العاملين لديهم قدرات إنتاجية متساوية ومن أجل تحقيقهم لكفاية انتاجية كان لزاما على الإدارة تطبيق عليهم رقابة لصيقة، كما استخدم المفهوم التaylorي أسلوب علمي جديد في تصميم العمل لم يكن موجودا من قبل، الهدف منه زيادة الكفاية الإنتاجية، مما دفع بأصحاب الأعمال والإداريين توظيف العاملين وتدريبهم، واستغلالهم قدر الإمكان، من أجل الربح وتحقيق مستويات عليا من الإنتاج، وفقا للنظرة التaylorية، غير أن هذا الاتجاه أغفل أشياء مهمة بالنسبة للعاملين وخاصة بما يتعلق بالجانب الاجتماعي والعاطفي، وركز اهتمامه البليغ بالكفاءة الفنية للفئات الفاعلة، لكن إنتاجية العامل وكفاءته لا يتحدد بالعائد المادي الذي

يتقاضاه فقط، بل هناك جوانب اجتماعية ونفسية هي في الحقيقة الأهم، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أعتبر "التو مايو"، أن كفاءة العامل وإنتاجيته تتوقف بالدرجة الأولى بالاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل، ومن ثم تحقيق الكفاءة المهنية والإنتاجية معا وإذا تم التمعن في الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية على مستوى المؤسسات العمومية الوطنية، نجدها كثيرة البرامج قليلة النتائج، والسبب في ذلك يعود إلى قلة الخبرة لدى الطبقة المسيرة، حيث كانت تتخذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالترقيات والتوظيف دون الاعتماد على اعتبارات موضوعية، كما أن هناك كبح للإبداع والمبادرة، وغياب العدالة في المعاملات، حيث تولد لدى العامل الإحباط، كما أن هناك غياب للصرامة في تطبيق القانون من خلال تصرفات بعض المسيرين ذوي المستويات الإدارية العليا، ما أثر سلبا على مناخ العمل داخل هاته المؤسسات، من خلال ما تم ذكره سابقا يتعين على المؤسسات تهيئة مناخ تنظيمي سليم لأجل بناء كفاءة مهنية، من خلاله تتم الفئات الفاعلة اكتساب مهارات فنية، إنسانية وفكرية وانطلاقا من هذا تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

#### - ما دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية؟

وتنفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

1- هل للعدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الإنسانية للعامل؟

2- هل للنمط الإشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة الفنية للعامل؟

3- هل للنمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل؟

#### ثانيا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من المتعارف عليه أن اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها يعود بالأساس إلى ثقافة كل باحث، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها، وتقديم إجابات كافية للتساؤلات المطروحة في البحث، ومن أهم المبررات التي أدت بنا للولوج في هذا الموضوع وسير أغواره، نذكر:

- دور المناخ التنظيمي الفعال في استقرار الكفاءة المهنية داخل المؤسسة الصناعية، وهذا ما يحتم ضرورة تحليله وتفسيره كظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في حقل من حقول البحث السوسيولوجي.  
- ضرورة الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي، كونه يعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة الصناعية، التي تسمها بوصمة خاصة بها تحقق لها الميزة التنافسية في ظل طغيان العولمة على جميع الأصعدة.

- الضغوطات والمغريات الخارجية الكثيرة، المختلفة التي تؤثر على العمال، ومدى إسهامها في ترك مناصب عملهم بالمؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى، ما يعبر عن عدم وجود رضا، وبالتالي ضرورة التطرق إلى عوامل تحقيق الرضا لليد العاملة خاصة المؤهلة.

- المناخ التنظيمي ودوره في إرساء قواعد وضوابط تحكم سلوكيات الأفراد وتنظيمها بشكل غير رسمي وفقا لقيم تنظيمية متفق عليها، مما يخلق شعور بالثقة والعدالة، وكذا الممارسات التنظيمية

التي تشجع على إنتاجها للوصول إلى أداء أفضل ، ما يساهم في زيادة التزام العامل بالمؤسسة التي يعمل بها.

- ضرورة التعرف على مفهوم الكفاءة المهنية التي يعد من المواضيع المعاصرة التي لم يتم إيفؤها حقها في الدراسات العلمية عامة والسوسولوجية خاصة ، والذي لم يبين أهميته القصوى في ضمان استمرار عمل المؤسسة الصناعية، في جل الدراسات العربية وخاصة في الدراسات الجزائرية.

**ثالثا: أهمية الدراسة**

إن من حيوية هذا الموضوع تتبثق أهمية هذه الدراسة علميا ، فالمبصر لواقع الكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية يجد أن هاته الأخيرة تعاني من التهميش طيلة المراحل التنظيمية المختلفة التي عرفت هاته المؤسسات .

ففي مرحلة التسيير الذاتي ظل العامل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية مكبلة بقيود المركزية المفرطة وما ترتب عنها من سلبيات، من انخفاض روح المبادرة والإبداع، كما أن ليس لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرار بسبب عدم وجود قنوات اتصال بين العمال من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.

ومن جهة أخرى ربط العديد من المنظرين أزمة الكفاءة المهنية وتهميشها داخل المؤسسة الجزائرية إلى النمط الإشرافي المطبق الذي لم يراعي تحقيق الأهداف الإشرافية وفق المعايير الموضوعية المحددة للممارسات الإشرافية.

كل هاته الأسباب جعلت الدولة تفكر في البحث عن البديل من خلال تأسيس شركات وطنية تكون محل المؤسسات المسيرة ذاتيا، فجاء دور التسيير الاشتراكي لأجل التخفيف من حدة المركزية المطلقة والتي شكلت إطارا لتعبئة طاقات العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات باعتبارهم طرفا مهم في عملية التسيير، لكن سمة المركزية ظلت ملازمة للإطار التسييري.

فإذا كان النمط الاستبدادي البيروقراطي هو الذي ميز التسيير الذاتي فإن الأمر لم يختلف في مرحلة التسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة ومرحلة الاستقلالية فقد ساد جو ساهم في نقص الإطارات التقنية المتخصصة بدوره في ضعف المردودية الإنتاجية، في المقابل ضخامة الجهاز الإداري الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير واتخاذ القرارات المناسبة، والمحافظة على كفاءات المؤسسة.

انطلاقا من هذه الحثيات جاءت الدراسة الموسومة بـ **"المناخ التنظيمي ودوره في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة"** كآلية سوسيو تنظيمية لتضمين دور المناخ التنظيمي في بناء كفاءات تساهم في زيادة أداء المؤسسة وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

كما أن موضوع المناخ التنظيمي والكفاءة المهنية لم ينالا حظا كافيا من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة للمنظمات وخاصة في الجزائر، فالدراسات ما تزال محدودة وغير كافية في هاذين المجالين، وبذلك يؤمل أن تفي هذه الدراسة ولو بإسهام بسيط في ذلك.

## رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل وذلك من خلال.

- التحقق من مدى مساهمة العدالة التنظيمية للمعاملات في ترسيخ الكفاءة المهنية للعامل بالمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور النمط الإشرافي الديمقراطي في تعزيز الكفاءات المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور النمط السلطوي المعرفي في زيادة مستوى الكفاءة المهنية للعامل بالمؤسسة الصناعية.
- الإطلاع على واقع بناء الكفاءة الفكرية، والفنية والإنسانية وأهم المعايير التي تحدد منطلقاتها.

## خامساً: المقاربة النظرية للدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الامبريقية التي تحتكم للواقع الملموس، الذي تم تحديد إطاره النظري سلفاً، حيث تهتم بقراءة الواقع التنظيمي كماً وكيفياً، وذلك باستطاق عقول العاملين، بحثاً عن إيجاد آليات ترسخ الكفاءة المهنية، ومحددات للعلاقات الرابطة بين مختلف العناصر التي ينتجها المناخ التنظيمي والكفاءة المهنية، وذلك للتمكن من وضع التنبؤات المستقبلية عن الأوضاع المقبلة، من هنا كان المنهج الوصفي الطريقة المنظمة التي انتهجت للوصول إلى إيجاد إجابات محددة للتساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المصاغة، بالاعتماد على ما استخرج من بيانات من أداة جمعها (الاستبيان) بعد تحليلها والتقصي الدقيق عنها بهدف معرفة العوامل التي تقف وراء تشكيل آراء واتجاهات محددة لدى المبحوثين، مما يساهم ويساعد على فهم أكثر لموضوع الدراسة.

ولكون أن السوسيولوجيا ليست حبيسة الأفكار التي يقبل الجميع صحتها، ولكي لا نقع في ما وقع فيه الدارسون السابقون من دهشة إزاء ما يصادفون من تنوع في المقاربات والمنهج، لكن نحن جميعاً لا نختلف حول الطرق التي ينبغي إتباعها لدراسة السلوك الإنساني وإيجاد التفسير الأفضل لنتائج البحث<sup>(1)</sup>، لذ من الضروري على الباحث اعتماد مدخل منهجي يسمح له من الاقتراب الدقيق من الواقع وفحصه، ويمنحه القدرة على تحليل وإدراك وتفسير أبعاده، فهو يعد نقطة أو حلقة الوصل بين الإطار المرجعي النظري والمنهجية المتبعة، كما أنه يسمح على المستوى العملي باختيار المناهج الملائمة للدراسة التي تجرى عن واقع بعينه وفق المنظور المتبنى.

(1) - انتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، ط4، مؤسسة ترجمان، الأردن، 2005، ص53.

وبما أن دراستنا تهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين وهما المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والكفاءة المهنية كمتغير تابع، حيث أن الهدف منها هو الوقوف على الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل، فقد تم توظيف مدرسة العلاقات الإنسانية.

ولتوضيح هذه الرؤية، كان لزاماً تقصي مضامين التراث النظري للوقوف على موقع البحث الراهن من النظرية العلمية، ولعل من بين أهم الطروحات في هذا السياق ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي نحاول من خلال ما يلي، توضيح أهم افتراضاتها وقضاياها التي لها علاقة بموضوع دراستنا هاته.

### مدرسة العلاقات الإنسانية:

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتو مايو، ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة من عام 1927 م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة، ويشير عمر عقيلي 1997 إلى أن حركة العلاقات الإنسانية تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين، الذي وضع اللبنة الأولى لمدخل العلاقات الإنسانية في عام 1828م، وإلتو مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو، وقد أكد مايو وزميله روثليز برجر أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، ودراسة سلوكه<sup>(1)</sup>.

وأبرزت التجارب التي قام بها هؤلاء أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في زيادة الإنتاج والدور الذي تلعبه، بتوفير العوامل والحوافز المادية، " وبالتالي هناك حاجات أخرى لإثارة واقعية الفرد للإنجاز، وأن الرضا عن العمل من خلال إثارة إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية، يؤدي إلى زيادة الأداء، وركزت هذه المدرسة اهتماماً على المناخ الداخلي للمنظمة، من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني لتحقيق رضا العاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم<sup>(2)</sup>.

حيث أولت اهتماماً " بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وعلى هذا الأساس، صنفت على أنها أول دراسة أمبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات<sup>(3)</sup>.

(1) - محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص28.

(2) - حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، منشورات دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص71.

(3) - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص150.

ويعرف عبد الكريم درويش وليلى تكلا العلاقات الإنسانية بأنها "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى التنظيم كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفزه لكل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنساناً، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية". ويحددها حمدي أمين عبد الهادي بأنها "حفز ودفع العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق بينهم، تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية، وتحقيق أهداف التنظيم"<sup>(1)</sup>. وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي لها العمال على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية<sup>(2)</sup>، وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، التي يعتبر العمل الجماعي وبروح الفريق (جماعات العمل) من أساسيات نجاح المناخ التنظيمي، بين مختلف أطرافه، سواء بين القيادة والعاملين، أو بين المشرفين والعاملين، أو بين العاملين مع بعضهم البعض.

هذا فضلاً عن أن هذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في قيادة التنظيم، بحيث تعتبر نظرية يكتسبها القائد من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها القائد، ومن ضمن مسؤولياته، ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات العاملين، وليقدر أهمية التوفيق بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة، ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تكون هناك مسافات اجتماعية تفصل بين القائد والمرؤوسين، لأن الجهود في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة<sup>(3)</sup>. وخلق عراقيل وعدم الاهتمام والمثابرة في العمل.

لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن من مصلحتها أن تنتظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز في العمل، فتقل الأخطاء التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها<sup>(4)</sup>، وهذا يتطلب توفر كفاءة إنسانية واجتماعية لديه حتى يستطيع التعامل بنجاح مع أعضاء المجموعة، وخاصة مع العاملين في التنظيم. وقد أضافت هذه النظرية لدور الإدارة أبعاداً جديدة لم تكن واضحة ومعروفة من قبل. حيث بدأت هذه التجارب بدراسة أثر العوامل المادية (الفيزيائية) في العمل، مثل الإضاءة، فترات الراحة، نمط الإشراف على إنتاجية العمل....

(1) - محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص 29

(2) - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 125.

(3) - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 57-58.

(4) - المرجع نفسه، ص 58.

غير أن تلك النتائج التي توصلت إليها تلك التجارب أظهرت بوضوح عدم وجود الارتباط القوي الذي نادى به المدرسة العلمية بين العوامل المادية وإنتاجية الفرد في العمل، وكان لزاماً على الباحثين تفسير هذه النتائج غير المتوقعة في بداية الأمر، توصل باحثون إلى وجود عامل خفي يؤثر على إنتاجية العامل، ثم بعد تكرار التجارب توصل الباحثون إلى تشخيص هذا العمل الذي أطلق عليه الجوانب النفسية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

ما حدا بالكثير من المنظمات والمنشآت إلى تطبيق هذه الأفكار وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أهم التجارب التي أجريت في هذا السياق، تجارب الهاوثورن، والتي تضم أربع تجارب

هي:

- تجربة الإضاءة.

- تجربة قاعة التجميع.

- تجربة الدوافع المادية.

- تجربة السلوك الاجتماعي للعمال.

أما أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسات الهاوثورن فهي: <sup>(2)</sup>.

- إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدواراً ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
  - لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط بل بالحوافز المعنوية أيضاً.
  - تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد الاتجاهات عند الأفراد.
  - يجب إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
  - ربط حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته.
  - ضرورة تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة في المنشأة لتبادل المعلومات ولذلك فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم جداً في حركة العلاقات الإنسانية.
  - يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
  - يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- إضافة إلى <sup>(3)</sup>:

(1) - بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص78.

(2) - عمر محمود عبيد، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص46.

(3) - بشير علاق، مرجع سابق، ص76-77.

- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً مهماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
- إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور ثلاثي الأبعاد، يتكون من: الفرد والعمل وسياسات المنظمة.
- هناك أهمية كبيرة لتدريب المشرفين والرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- منح قسط من حرية التصرف للعامل أثناء العملية الإنتاجية حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة والتي تنعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية، هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس<sup>(1)</sup>.
- وتعتمد العلاقات الإنسانية على مجموعة مختلفة من المفاهيم الأساسية وهي<sup>(2)</sup>:
- **المصلحة المشتركة:** وتعني المصلحة بين كل من الفرد العامل وأصحاب المشروع.
- **الدوافع:** يشعر الفرد بالدوافع إما في سبيل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة أو في سبيل تجنب نقص من حاجة معينة.
- **الكرامة الإنسانية:** الإنسان دائماً في حاجة إلى تقدير الذات والاحترام.
- **تباين الأفراد:** يجب على الإدارة في معاملتها للأفراد أن تعترف بوجود هذه الاختلافات بينهم، فلكل فرد خصائص مميزة ولكل فرد شخصيته مستقلة هذه الشخصية جادة ولكنها متحركة ومتغيرة بمرور الوقت وباكتساب خبرات جيدة.
- هذه أهم منطلقات نظرية العلاقات الإنسانية والتي سيعتمد الباحث منها وما يخدم الموضوع في الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وبناء الكفاءة المهنية في المؤسسة الصناعية، من خلال المعطيات التي ستجمع من الواقع العملي للمؤسسة الصناعية محل الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وتحليل نتائجها وتفسيرها.

(1) - عبد الوهاب السويسي، المنظمة المتغيرة (الأبعاد، التصميم)، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص3.

(2) - حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص72-73.

وعليه فإن كفاءة مثل هذه الطروحات النظرية مرتبطة بالنتائج التي أسفرت وسوف تسفر عليها تطبيقاتها في بيئات متعددة ومختلفة، خارج بيئة وجودها الأصلية وهو ما يجعل الدراسة الراهنة أحادي التطبيق لمحاولات الرامية إلى التأكد من مدى صدقها واستجابتها للواقع.

### سادسا: تحديد المفاهيم

إن أي خطوة مهمة لأي بحث علمي يتطلب تحديد المفاهيم العلمية تحديدا دقيقا، وحيث تعتبر أحد الطرق المنهجية في تصميم جميع البحوث، والتي كلها تتحرى بالموضوعية والدقة، لكونهما خاصيتان تميزان العلم من غيره .

فالمفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينهما<sup>(1)</sup>.

فوضع تعريفات واضحة محددة تحديدا محكما بالضرورة يؤدي إلى إزالة كل غموض أمام القارئ، لذلك فوضوح المفهوم يعني وضوح الإطار النظري والإجرائي للدراسة، ومن المفاهيم المركزية التي اعتمدت عليها الدراسة الراهنة.

### 1- المناخ التنظيمي:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال العلوم الاجتماعية وعلم النفس، حيث حاولت الكثير من الاتجاهات إعطائه معنى واضح، وهذا ما سيتم إبرازه في هذه الدراسة من خلال تفكيك هذا المفهوم المركب الرابط بين المناخ والتنظيم. أ- **المناخ:** هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم المستخدم إداريا وتنظيميا ، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة التي تشكل بدورها أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي<sup>(2)</sup>.

ب- **التنظيم لغة:** هو من الفعل نظم في اللغة العربية، فيقال نظم الأشياء أي ألفها وضم بعضها إلى بعض. فالتنظيم هو تآلف واتساق، والنظام ما تناسقت أجزاؤه على نسق واحد . وفي اللغة الانجليزية نجد الفعل ينظم (To organise) يعني أن تتشكل الأجزاء في صورة كل متكامل<sup>(3)</sup>.

ج- **التنظيم اصطلاحا:** يشير مصطلح التنظيم إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى... الخ، فعبارة التنظيم تطلق على كل

(1) - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص158.

(2) - المدهون موسى الجزراوي، إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، 1999، ص397.

(3) - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2006، ص313.

مؤسسة أو هيئة، سواء كانت ذات طابع صناعي ، فلاحى، أو إدارى شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها، لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(1)</sup>.

ويرى ريتشارد هال بأن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع<sup>(2)</sup>.

وهناك من يعرف التنظيم بأنه " وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديداً واضحاً ثم تجميعها في مجموعات مترابطة ومتناسقة، مع تحديد المستويات والسلطات وإنشاء العلاقات المتبادلة ، ووضع أسس تعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقياً ورأسياً حتى يمكنها أن تعمل عملاً مشتركاً للوصول إلى الأهداف المشتركة<sup>(3)</sup>.

ومما سبق يمكن أن يعرف التنظيم كما يلي: أنه وحدة اجتماعية يتم فيها رسم السياسات والبرامج، كما يتم فيها تنفيذ خطط المنظمة، وتحديد العلاقات والمسؤوليات وفقاً لنموذج بنائى، لأجل تحقيق الأهداف المسطرة المعدة مسبقاً.

**د- تعريف المناخ التنظيمي:** شكل موضوع المناخ التنظيمي اهتماماً واضحاً لدى جل الباحثين في حقل العلوم الاجتماعية والإدارية، وكذا مدارس علم النفس، فحاولوا الوصول إلى تقديم تعريف محدد، قصد دراسة الجوانب المؤثرة على سلوك الأفراد ودوافعهم، وهذا لأجل توفير مناسب يسوده الثقة بين الأفراد والإدارة، قصد التقليل من الصراعات التي لا تخدم المنظمة ولا حتى أفرادها، وفي ما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

فيعرفه **هلال علي** " بأنه مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سبل العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل<sup>(4)</sup>.

كما يعرف " بأنه مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى،

(1) - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي،، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص14-13.

(2) - ريتشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص82-83.

(3) - حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص17-18.

(4) - هلال علي، معجم المصطلحات الإدارية، جامعة القاهرة، مركز الدراسات السياسية، القاهرة، 1993، ص42.

والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>. وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يتأثر بالإجراءات والأساليب المتبعة من طرف القيادة الإدارية وتتحكم فيه مجموعة من الأبعاد.

كما عرفه (Litwin and Stringer) بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة مع الأفراد الذي يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"<sup>(2)</sup>.

في حين يعرفه القريوتي: "بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة الثبات أو النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم"<sup>(3)</sup>.

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي وفقا لما يلي: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات والتمثلة في العدالة التنظيمية للمعاملات، والنمط الإشرافي الديمقراطي، والنمط السلطوي المعرفي، التي تساعد في بناء كفاءة مهنية للعامل بأوجهها الإنسانية الفنية، والفكرية.

## 2- بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم المناخ التنظيمي:

هناك عدة مفاهيم مشابهة لمفهوم المناخ التنظيمي أردنا توضيحها، تجنباً لوقوع الخلط بينها وبين تحديد مفهوم خاص بالمناخ التنظيمي، وهي كالتالي:

أ- **الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له في منظماتهم"<sup>(4)</sup>.

من هذا التعريف نجد أن الثقافة التنظيمية تعد أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي.

ب- **المناخ الإداري:** يعتبر أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، من خلال تأثيره على

الأفراد العاملين، من خلاله يتخذ قادة المنظمة مجموعة من القرارات لها التأثير الكبير على التنظيم

ج- **بيئة العمل:** يمثل ما هو موجود داخل وخارج التنظيم على المستوى الكلي، وبينما المناخ التنظيمي فيتعلق بما هو موجود داخل التنظيم

(1) - عبد القادر هالة أحمد، المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية، دراسة ميدانية لقطاع المراقبة الجوية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن، عمان، 1987، ص 10.

(2) - قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

(3) - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 170.

(4) - M. Alvesson, Understanding Organizational Culture, sage, London, 2002, p23.

د- **المناخ النفسي:** ويعد هذا المفهوم الأكثر تداخلاً والتصاقاً بالمناخ التنظيمي فمن خلاله يتهيأ الفرد لممارسة الوظيفة أو المهنة الملقاة على عاتقه بشكل أكثر فعالية ملائمة لرغباته حاجاته<sup>(1)</sup>.  
الفرق بين المناخ التنظيمي والنفسي أن الأول المنظمة هي وحدة التحليل، بينما الثاني يعتبر الفرد فيه هو وحدة التحليل.

## 2- الكفاءة المهنية:

### أ- الكفاءة:

- لغة: كفا، كفو، الكفاءة هي الجدارة والأهلية<sup>(2)</sup>.

- اصطلاحاً: تعرف على أنها "القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.

- **الكفاءة المهنية:** تعددت تعاريف الكفاءة المهنية بتعدد اهتمامات الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية ومجالات بحثهم، ومن أهم التعريفات الواردة لها:

تعريف القاموس التجاري سنة بانها "مجموع المميزات، القدرات، والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"<sup>(4)</sup>.

وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR أنها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى أداء الأمثل للوظيفة أو النشاط، لهذا عرفها Armait Shoemaker على أنها: "قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في موكب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد"<sup>(5)</sup>.

كما يعني مفهوم الكفاءة هو تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفو يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، الإنتاجية productivity لقياس الكفاءة، تعرف

(1) - الحربي خلف، المناخ التنظيمي السائد في كلية المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء التدريس، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1999، ص 43.

(2) - معجم مجاني للطلاب، ط 54، منشورات دار المجاني، شركة الطبع والنشر اللبنانية، بيروت، ص 669.

(3) - غسان داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة العمليات والإنتاج، دار اليازودي العلمية للنشر، عمان، 2008، ص 39.

(4) - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 93.

(5) - الحبيب ثابتي الجبالي، بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 110-111.

الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات الناتج إلى المدخلات، أو هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط.

أو هي بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للأختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>(1)</sup>.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي لبناء الكفاءة المهنية على أنها "تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما أو عدة أشخاص، بغية القيام بالواجبات والأعمال بفاعلية أكثر، بحيث تكتسب المؤسسة سمعة ومكانة عاليتين، وتختص الدراسة بالذات الكفاءة الانسانية، والفكرية، والفنية.

### 3-العامل:

أ- لغة: جمع عمال، عملة والعاملون، كل من يعمل بيده<sup>(2)</sup>.

ب- اصطلاحاً: العامل هو كل من يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم مصلحته الخاصة لغيره من العمال أثناء ممارسته لنشاطه المهني<sup>(3)</sup>.

### 4-المؤسسة:

أ- لغة: المؤسسة جمع مؤسسات، جمعية، أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية.

ب- اصطلاحاً: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج العوامل الإنتاجية من أجل إنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين خارجيين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن الشروط الاقتصادية التي تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعاً لحجم ونوع النشاط<sup>(4)</sup>.

المؤسسة الصناعية: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني أو اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، وتبادل السلع مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>(5)</sup>.

(1) - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص35.

(2) - المنجد في اللغة والإعلام، ط43، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2009، ص228.

(3) - محمد طلعت عيسى وعدي سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1963، ص67-68.

(4) - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

(5) - مصطفى بوجلل، تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، ص19.

## سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع البحث من أهم العناصر التي تثير طريق الباحث في حل مشكلته البحثية، لما لها من إسهامات سواء في التوجيه وفهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته، أو تفيد في التحليل والمقارنة، إذ "أن الهدف من عرض الدراسات السابقة يكمن في أن الباحث يكون خلفية عن الموضوع المراد البحث فيه والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم<sup>(1)</sup> وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة ببحثنا هذا، فلم نقف على دراسة مطابقة، رغم البحث المتواصل حوله، وكما اثرتنا سابقاً يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التداول في الميدان، ولم يأخذ حقه من البحث والدراسة، ولكن سنحاول في هذا الجانب عرض بعض الدراسات الميدانية المشابهة له في بعد من أبعاد المتغيرات سواء كان المتغير المستقل المناخ التنظيمي أو المتغير التابع وهو الكفاءة المهنية. وسيتم عرضها حسب تاريخ إجراءاتها بدءاً بالدراسات التي لها علاقة بالمناخ التنظيمي ثم التطرق إلى الدراسات التي لها علاقة بالكفاءة المهنية. وسيتم تناولها كالتالي:

## 1- الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

## أ- الدراسة الأولى: (2000)

دراسة خالد أحمد الصيدلاني الموسومة بـ "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار"، بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، أجريت هذه الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير

وكان يهدف الباحث من ورائها إلى :

معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي، لدى العاملين، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في إتخاذ القرار وتحديد طبيعة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل، حيث شملت الدراسة 230 موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 1032 موظفاً وقد اعتمد الباحث الأبعاد المناخية التي يرى أنها تتلائم مع طبيعة مجتمع الدراسة تمثلت في الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات، إجراءات العمل، طرق إتخاذ القرارات، العلاقات الداخلية، الحوافز، تنمية الموارد البشرية.

(1) - ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، فضيل دليو (محرراً) في، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 30.

## النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم إعطاء المسؤولين مزيداً من التصريحات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسب.
- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف التنظيم.
- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.
- للعلاقات الشخصية تأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات مقارنة بالمصلحة العامة.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز.
- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط.

## ب- الدراسة الثانية (2000)

دراسة (Peter) الموسومة بـ "المناخ التنظيمي وأداء الشركات"

## الهدف من الدراسة:

مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كل من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي أو المتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات.

وقد بلغت عينة الدراسة 340 موظفاً (مديراً) بشركات بريطانية، منها 171 ذات أداء متوسط، و169 ذات الأداء المتميز:

## نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي.
- الشركات ذات الأداء العالي تمتلك مفهوماً عالياً لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط.
- وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي.

## توصيات الدراسة:

- ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المديرين.
- ضرورة إجراء الدراسات المعمقة حول موضوع الدراسة.

## ج- الدراسة الثالثة: (2006)

دراسة مقدمة من طرف الشنطي محمود، والموسومة بـ "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية"، دراسة ميدانية في قطاع غزة، وهي دراسة أجريت في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير.

وهدف الباحث من وراء هذه الدراسة إلى:

- تقييم المناخ التنظيمي وربطه مع الأداء البشري في وزارات السلطة الفلسطينية.  
فرضيات الدراسة:

- مدى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط اتخاذ القرار.
- تنمية القيم الجيدة باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر بمجملها على الأداء البشري في الوزارات.

وقد استخدم استمارة استبيان وزعت على عينة من العاملين قدرت بـ 620 موظف، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (أس ب أس أس).  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:  
- أن المناخ السائد كان إيجابياً.  
- وجود خلل في الهيكل التنظيمي.  
- عدم مناسبة المهام والواجبات للموظفين مع المؤهلات والتخصصات .  
التوصيات والاقتراحات:  
- تحسين طرق اتخاذ القرار.  
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي.  
- التوجه نحو اللامركزية<sup>(1)</sup>.  
د- الدراسة الرابعة: (2009-2010)

أجريت من طرف الباحثة الجزائرية شامي صليحة بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم إقتصادية، تخصص تسيير المنظمات ، بجامعة بومرداس.  
وانطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي:

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين
- وقد اندرجت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:
- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
- ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟
- وقد تمت صياغة الفروض التالية:
- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا.
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية بيئية.

(1)-الشنطي محمود، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية ، دراسة ميدانية في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، قطاع غزة، 2006.

للمناخ التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وهدفت الباحثة من وراء هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي؟
- تقديم فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية، وإلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف.
- و تم اختيار عينة حجمها 1038 من مختلف المستويات، وبالبلغ عددهم 731 موظف، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستمارة كأداة رئيسية، والمقابلة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود وجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادة والاتصال.
- وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي.

هـ- الدراسة الخامسة: (2012)

قامت بها الباحثة اكساس نريمان و الموسومة ب"المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة بمجمع صيدال للأدوية بقسنطينة. وهدفت الباحثة إلى:

- يمكن تشخيص نقاط الضعف في المنظمة من خلال دراسة المناخ التنظيمي.
- تزويد المشرفين على التسيير التنظيمي بما يرفع درجة الرضا الوظيفي.
- معرفة الفروق بين العمال في درجة الرضا.
- معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وعلاقات العمل والرضا.
- إثراء مجال البحث.

وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

- علاقات العمل بين العمال ورؤسائهم الجيدة يقضي على كل أشكال الصراع.
- ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير كبير في رفع معنويات العاملين.
- يوجد تأثير كبير للنمط القيادي على رضا العاملين من خلال اتباع طرق واساليب علمية حديثة في مجال العمل.
- علاقات العمل بين العمال ورؤسائهم تعتبر عنصر ثانوي في الرضا عن العمل.

## 2- الدراسات المتعلقة بالكفاءة المهنية:

أ- الدراسة الأولى (2003-2004): دراسة سملاي يحضية، الموسومة بـ "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

تلخيص فرضيات الدراسة: المنظمة تحقق ميزة تنافسية بالاعتماد على نظام تسيير استراتيجي للموارد البشرية من خلال تفعيل مصادر داخلية، وهي: الكفاءة، الجودة، المعرفة لهذه الموارد البشرية.

## وتوصلت إلى النتائج التالية:

المنظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، واعتبر الباحث أن نموذج تسيير الكفاءات ونموذج تسيير المعرفة، ونموذج تسيير الجودة الشاملة أحدث المداخل الاستراتيجية لتنشيط وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية، حيث يضمن تسيير الكفاءات بتكامله مع تسيير المعرفة، عملية تنميش الموارد البشرية والكفاءات وتسييرها استراتيجيا، كما أن الجودة الشاملة تسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات بما يحقق أهداف المنظمة.

ب- الدراسة الثانية: دراسة أبو القاسم حمدي، الموسومة بـ "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولاية الأغواط، جامعة الجزائر، 2003-2004.

## وانطلقت من الفرضية التالية:

أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تلعب دور في دعم الميزة التنافسية لأي منظمة، حيث أن كفاءات الأفراد في تكامل بين المعرفة المهارة والسلوك.

## وتوصل الباحث للنتائج التالية:

أن تنمية الكفاءات تمر بمراحل تحليل مشاكل الأداء والسلوك وتحديد احتياجات التنمية والتدريب وتنفيذ عملية الاختيار لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات وتحديد واختيار البرنامج الأحسن للتنمية واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب، ثم تقييم التدريب لتحديد مدى تأثير البرنامج التدريبي على تنمية كفاءات الأفراد، حيث تساهم هذه التنمية في الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر والايجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية.

## 3- الاستفادة من الدراسات السابقة:

يتضح لنا من خلال نماذج الدراسات السابقة التي عرضناها في سياق بحثنا، أن الدراسة الأولى لـ: خالد أحمد الصيدلاني والموسومة بالمنح التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار سنة 2000 اشتركت مع موضوع بحثنا في دراستها للمتغير المستقل (المنح التنظيمي) حيث

حاولت التعرف على دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري، و قد توصلت إلى انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف التنظيم، في حيث أن الدراسة الموسومة ب المناخ التنظيمي و أداء الشركات.

في تناولها للمناخ التنظيمي من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء التنظيمي .

أما الدراسة الثالثة المقدمة من طرف الشنطي محمود، تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية " و حيث تشابهت مع دراستنا من خلال النتائج المتوالة في هذه الدراسة، كون أن المناخ السائد داخل التنظيم كان إيجابيا.

أما الدراسة الرابعة لـ شامي صليحة، الموسومة بالمناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث كان التشابه مع دراستنا في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وإستعمالها لأدوات جمع البيانات، الاستمارة، المقابلة، الملاحظة المباشرة، حيث أستخدمنا في دراستنا هاته نفس الأدوات.

أما الدراسة الخامسة لـ اكساس نريمان، والموسومة بالمناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي سنة 2012، حيث أن أوجه التشابه تتمثل في دور المشرف داخل التنظيم، وكذا معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي المعرفي وبين تحقيق الرضا للعاملين و كذلك من خلال نتائج هاته الدراسة فيما يخص العلاقات الاجتماعية بين العمال و رؤسائهم من خلال الاتصال غير الرسمي و دوره في القضاء على الصراع داخل التنظيم.

أما الدراسة الأولى لـ: سملاي يحضية، الموسومة بأثر السير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لسنة 2003، 2004 حيث تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في كون أن للكفاءة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن القدرات و المهارات للعنصر البشري تساهم في تحقيق الجودة الشاملة .

أما الدراسة الثانية لـ: ابو القاسم حمدي، الموسومة: تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات لسنة: 2003/2004 ، حيث أن أوجه التشابه مع دراستنا تكمن في ان هاته الدراسة تركز على عملية تنمية كفاءات الأفراد و الدور الذي تلعبه في دعم الميزة التنافسية لأي منظمة ، و حيث أن كفاءات الأفراد في تكامل بين المعرفة، المهارة و السلوك، كما أن هاته الدراسة ركزت على دور التدريب في تنمية الكفاءات المهنية، حيث أن هذه الأخيرة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ثامنا: فرضيات الدراسة

I- الفرضية الرئيسية:

للمناخ التنظيمي دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية.

II- الفرضيات الفرعية:

1- للعدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الإنسانية للعامل.

2- للنمط الإشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل.

3- للنمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل.

# الفصل الثاني

## المناخ التنظيمي مقارنة

### سوسيو تنظيمية

تمهيد

أولاً: بدايات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي

ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي وأهميته

ثالثاً: مداخل قياس المناخ التنظيمي وعناصره

رابعاً: نماذج قياس المناخ التنظيمي

خامساً: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

سادساً: طرق تحسين المناخ التنظيمي

سابعاً: المناخ التنظيمي في الفكر التنظيري

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات، وتحقيق أهدافها، فالجو السائد داخل العمل له تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها المنظمة، وتتفق الكثير من الدراسات على أن المناخ التنظيمي يعتبر محفزا ومدعما للسلوك الوظيفي والإداري، مما يدفع بالأفراد إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق رسالة المنظمة، إضافة إلى الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في عملية التطوير، فهو بمثابة المؤشر الذي يمكن بواسطته قياس رضا الأفراد داخل المنظمة، وإتاحة الفرص للعاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد العاملين وتحملهم للمسؤولية.

ومن خلال هذا الفصل، نحاول تناول المناخ التنظيمي مقارنة سوسيو تنظيمية، يتم من خلالها التطرق إلى بداية الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي من حيث النشأة والتطور، ليتم بعدها الحديث عن أنواع المناخ التنظيمي، ثم التعرض إلى أهميته، وكذا معايير قياسه، ثم ذكر عناصره، ونماذجها والعوامل المؤثرة فيه، والمتمثلة في العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية التي لها علاقة بالفرد، والعوامل الخارجية، لنختم الفصل بالتطرق ومناقشة أهم الاتجاهات النظرية في مجال التنظيم والتي تناولت المناخ التنظيمي.

## أولاً: بدايات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي

إن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، من النقاط التي اختلف حولها الدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كما يعد من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، وحيث كان أول ظهور لمفهوم المناخ التنظيمي في سنة 1951 على يد الباحث LeWin، الذي بدروه قام بإحداث مناخات اجتماعية ثلاث تتمثل في الاتوقراطية، الديمقراطية، ودعه يعمل، حيث أنه سجل سلوكيات ناتجة عن هذه التجربة والتي أكدت صحة الصياغة التالية:  $C=F(PxE)$ .

حيث أن  $C$  = يمثل سلوك الإنسان،  $P$  = يمثل شخص معين،  $E$  = البيئة أو المحيط والتي 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 نظرياً الحصول على سلوكيات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير ( $E$ )، أكدت شدة التغيير في التصرفات الفردية بتغيير من فرد لآخر لأن العامل ( $P$ ) سوف يعدل تأثير ( $E$ ). هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغيير تصرفات الأفراد داخل المنظمات الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط<sup>(1)</sup>.

إن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين الاعتبار في هذه المعادلة، لذا نجد أن معظم الدراسات التي تناولت مناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية.

وحسب "جيلمان Gelleman" سنة 1960 فإن مفهوم مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، ومن الناحية الاجتماعية إلى الجو السائد داخل بيئة العمل أو المحيط.

وفي سنة 1967، ونظراً للأعمال التي قام بها "رنسيس ليكرت"، حيث نشر عملاً له تحت عنوان "The Humane Organisation" الذي يشكل علمياً وجود مفهوم قياس أدوار وتأثير مناخ العمل<sup>(2)</sup>.

كما توصل Brunet في سنوات السبعينات إلى فكرة سيطرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشرت حيث توصل إلى اسببانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل التي تتراوح بين 4 و15 درجة للاستقلالية الذاتية، حرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة

(1) -savoir andré luc,climat organisationnel et culture organisationnel,apports distinctes ou redondance Revue quedicose de psychologie,vol 21,N3,2000,p180-183 .

(2) - Groupil Creogette ,luc brunet,L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants,p489,1985,http://id.erudit.org/iderudit/900509 ar(consulté le30-12-2014).

المحيط الفيزيائي المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع. أما في سنوات الثمانينات ظهر استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية كمفهوم، بعدها ظهر جليا في سنوات التسعينات.

ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي وأهميته

### 1- أنواع المناخ التنظيمي

أ- **المناخ التسلطي:** هو مناخ عديم المرونة يتسم بالتشدد في تطبيق الأوامر من قبل القائد، حيث أن الأفراد (العاملين) ليست لهم مساحة كافية من الحرية للتحرك والمشاركة في أنشطة المؤسسة.

ب- **المناخ الديمقراطي:** هو عكس المناخ الاتوقراطي، كما يصفه آخرون بالمناخ التنظيمي المحابي، وهو ما توجد فيه العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والمناخ التنظيمي غير المحابي هو ما يؤدي إلى تعطيل وجود هذه العوامل<sup>(1)</sup>، حيث يعكس المناخ الديمقراطي المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية الاتصال، السلطة الديمقراطية، ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كما أن هذا المناخ يساعد على تنمية القدرة على التفكير الابتكاري للعاملين.

ج- **المناخ المفتوح:** هو المناخ الذي يتمتع فيه العاملون بالحرية، وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة ويشارك العاملون في الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرار، وترتفع فيه درجة الانتماء، النزعة الإنسانية.

د- **المناخ المغلق:** يسود هذا المناخ روح معنوية متدنية بالنسبة للعاملين، والتركيز على إنجاز الأعمال، كما يتصف بعلاقات إنسانية متدنية وبضعف في تماسك الجماعات، كما يقوم المدير بتطبيق الإجراءات واللوائح بصرامة دون أي مساعدة للأفراد في حل المشكلات<sup>(2)</sup>.

هـ- **المناخ الإيجابي:** هذا النوع من المناخ يتصف بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرار، كما يولي أهمية كبرى للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار إبداعية، وحضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الترقية التي تركز على المهارة والإبداع، ويتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ

(1) - سعود محمد النمر، محمد سيد حمزاوي، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986، ص 10.

(2) - بوجمعة نقيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 61.

الصلاحيات والسلطات المفتوحة ، كما يركز على المقدرة الكبيرة على التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها.

و- **المناخ السلبي:** هو عكس المناخ الايجابي ،حيث يسوده روتين كبير في أداء الأعمال ، كما أن الهيكل التنظيمي يتميز بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم ، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يسود لدى العاملين شعور سلبي ، بسبب اللامبالاة والإهمال من الإدارة ، وعدم تلبية حاجياتهم المادية والنفسية، وعدم وجود عدالة في المعاملات، ودحض ما من شأنه أن يساعد على الإبداع والابتكار.

ز- **المناخ الإنجازي:** يركز هذا النوع على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج ، ففي هذا المناخ يركز القائد 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 عملية المحاسبة.

ح- **المناخ العائلي:** إن هذا النوع من المناخ يتميز بارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، وارتفاع مستوى تجانس وتماسك الجماعة، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا والروح المعنوية متوسط وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية .

يتميز سلوك المدير بالمشاركة الاجتماعية، يتفهم الآخرين .

كما أن هذا المناخ يتميز بالتأزر والألفة بين العاملين، كذلك لا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسيات متعددة، اهتمام العاملين بحاجياتهم الاجتماعية دون اهتمامهم بإنجاز أعمالهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والأداء ، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم أكبر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام<sup>(1)</sup>.

## 2- أهمية المناخ التنظيمي:

إن أي منظمة لها مناخ خاص بها يختلف عن باقي المنظمات الأخرى ،من حيث الخصائص والتعاملات ،والعنصر البشري له مكانته الخاصة داخل هذا التنظيم، لذا أخذ موضوع المناخ التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، لما له من دور في استقرار المنظمة، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في ما يلي:

(1) - حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، ط1، دار حامد، الاردن، 2008،

- يحقق المناخ التنظيمي التقارب بين أهداف المنظمة والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة<sup>(1)</sup>.

- يساهم المناخ التنظيمي الجيد في الحد من الدوران في العمل، ويحقق الاستقرار للعاملين.

- المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة رضاهم، كما يعتبر فرصة للتطوير الذاتي، وينمي التفكير الابتكاري لهم، كما هو فرصة لتحقيق الإبداع<sup>(2)</sup>.

- تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين وذلك من خلال سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، داخل المنظمة وبالتالي على العملية الإنتاجية، ومدى تحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup>.

- يعتبر المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، حيث يحدث التفاعل بين أفراد المنظمة والعوامل الخارجية<sup>(4)</sup>.

من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي يمكن إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، مما يزيد في تعاونهم وتحمل مسؤولياتهم<sup>(5)</sup>.

- يعتبر المناخ التنظيمي الجيد من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهو مصدر فخر واعتزاز للعاملين به، وخاصة إذا كان يشجع قيم الابتكار والتميز.

- يعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.

- يهدف المناخ التنظيمي إلى الاهتمام بالعامل من خلال طرق معاملته باعتباره ركيزة أساسية داخل العملية الإدارية، وكذا الاهتمام بالنمط القيادي السائد داخل التنظيم، فإن كلاهما يساهمان في بناء الكفاءة المهنية للعامل، ومن ثم يعود إيجابا على المنظمة، ويحقق أهدافها.

من خلال ما سبق ذكره من أهمية للمناخ التنظيمي، فإن هذا الأخير يعتبر صمام الأمان الذي يضمن نجاح أي منظمة، فالمناخ التنظيمي الجيد يلعب دورا بالغ الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ

(1) - حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص22.

(2) - الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005، ص98.

(3) - نقبيل بوجمعة، مرجع سابق، ص30.

(4) - المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص17-18.

(5) - فلية فاروق، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص294.

على هوية الجماعة وبقائها، فهو أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، حيث أنه يهيأ الظروف المناسبة للابتكار والإبداع.

ثالثاً: مداخل قياس المناخ التنظيمي وعناصره

### 1- مداخل قياس المناخ التنظيمي:

عمل كثير من الباحثين من خلال دراساتهم واجتهاداتهم على تطوير تقنيات ووسائل قياس المناخ التنظيمي، فكانت نتائجهم تتمثل في استحداث ثلاث مداخل تتمثل في ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** اعتبر هذا المدخل أن المناخ التنظيمي يتكون من عدة صفات تنظيمية يمكن قياسها ك: مستويات السلطة، الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة.

ب- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** هذا المدخل ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه صفة أو ميزة للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات أو الميزات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة التي يعملون بها، ويعد من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي لتركيزه على تصورات الأفراد وإدراكاتهم عكس المدخل الأول الذي يتجاهلهم كلياً ويركز على المتغيرات الهيكلية لقياس المناخ.

ج- **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الشاملة لتصورات محدودة لدى الأفراد، يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد، كما يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر منه في التنظيم.

كما قدم (دانيل بيمارتا، جاك لقراس) مجموعة من المعايير التي يقاس وفقها المناخ التنظيمي

وهي:

- معدل الدوران الشخصي.
- تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل.
- معدل التغيب.
- الأمراض النفسية والجسمية.
- العلاقات.
- الاتصالات غير الشكلية.
- طبيعة الانتقادات.
- العيوب في الصنع - صيانة أو إتلاف المعدات.
- نوع التدخلات - عدد المشاركات في اجتماعات المنظمة.

(1) فلية فاروق، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 302-303.

من خلال عملية المراقبة من طرف مسؤولي المنظمة يتم التعامل مع هاته المعايير وفقا لأسس موضوعية، وذلك من أجل المحافظة على النتائج المتحصل عليها.

وحيث يتم الاستعانة بأسلوب الاستقصاء لأجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من قبل الباحثين.

وهناك نوعين من المقاييس تستخدم لقياس المناخ التنظيمي، وتتمثل في:

- **المقاييس الموضوعية:** هذا النوع من المقاييس يركز على الخصائص البنائية للتنظيم (حجم التنظيم، عدد الأقسام، حجم القوى العاملة).

- **المقاييس الوصفية:** حيث بواسطتها يتم وصف سلوك الأفراد وحياتهم داخل التنظيم معتمدا على استمارات الاستقصاء.

وقد أكد جل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن المقاييس الموضوعية لا يمكن الطعن بمدى صحتها، عكس المقاييس الوصفية التي تبقى محل شك، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما<sup>(1)</sup>.

## 2- عناصر المناخ التنظيمي:

أجمع الكثير من الباحثين في مجال حقل السوسيوولوجيا وخاصة المهتمين بالسلوك التنظيمي، أن للمناخ التنظيمي عناصر تتألف من مجموعة من المتغيرات متداخلة مع بعضها البعض تحوي أبعادا دراستيا، حيث أن هاته المتغيرات تشكل البيئة الداخلية للتنظيم.

أ- **الهيكل التنظيمي:** هو أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي، حيث يمثل البناء الداخلي للمنظمة، ويوضح توزيع المهام والوظائف، كما يوضح نوعية وطبيعة العلاقات بين تلك الأقسام، نمط السلطة، مراكز اتخاذ القرارات، حيث تقدم لكل قسم مجموعة من المهام هو مسؤولا عنها وفقا لخطط معدة مسبقا بما يحقق أهداف المنظمة .

ب- **نمط القيادة والإشراف:** القيادة بأنواعها الديكتاتورية، الأوتوقراطية، الديمقراطية لهم دور كبير في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل التنظيم.

يمكن تعريف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارس القائد الإداري مجال اتخاذ القرار وإصدار للأوامر والإشراف على الآخرين"<sup>(2)</sup>.

فإذا كانت القيادة ديكتاتورية فإنه يخلق لدى العامل شعور بالملل والضغط المتزايد، وعدم تحمل المسؤولية، وهذا يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، أما إذا كانت القيادة ديمقراطية فهذا يساعد على خلق جو تنظيمي يسوده الحيوية والثقة والمثابرة، ومن ثم تحقيق رضا العاملين، وأهداف المنظمة.

(1) -pemartin Daniel,jacques legres,pratiques des relations humaines dans l'entreprise,les éditions d'organisations,paris,1981,p17.

(2) - فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص304.

**ج- نمط الاتصال:** كلمة الاتصال تشير إلى نقل الرموز والإشارات بين الأشخاص، فالاتصال لا يقتصر على الخطب والمحادثات بل يشمل جميع سلوك الانسان.

فالاتصال هو عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية<sup>(1)</sup>.

فالالاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين، حيث أن هذا الأخير يخدم العاملين بالمنظمة ويزيد من فرص تعلمهم وإدعاء آرائهم في كل ما يتعلق بشؤون المنظمة.

**د- المشاركة في اتخاذ القرار:** عملت المنظمات الحديثة على أن يكون للفرد دور رئيسي في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة مع توسيع دائرة المشاركين قدر الإمكان، لأن ذلك يجعل الفرد يحس بأنه شريك حقيقي في المنظمة وليس مجرد عامل عادي، فهذا يرفع من معنوياته ويحس بأنه عنصر فعال، مما يولد لديه حب المنظمة والعمل جاهدا على ارتقائها، كما يؤدي ذلك إلى التقليل من الضغوطات على العامل، والحد من الصراعات التي قد تنشأ جراء سياسة المركزية والانفراد في اتخاذ القرار.

**هـ- التكنولوجيا:** ساهمت التكنولوجيا بشكل كبير في تطوير وتحسين طرق وأساليب العمل داخل التنظيم خاصة في العقد الأخير، حيث عملت التكنولوجيا على تبسيط طرق العمل والقضاء على الأعمال الروتينية والتقليل من الجهد العضلي للفرد مع ربح الوقت، في مقابل ذلك نجد أن له تأثير سلبي على معنويات الفرد، حيث أنها قضت على روح المبادرة داخله، وأصبح يحس أنه مهمشا ولا فائدة منه، وهذا له تأثير سلبي عليه وعلى منظمته.

يعتبر العنصر التكنولوجي من العناصر المهمة داخل المناخ التنظيمي لما يحدثه من تغيرات جذرية في تبسيط طرق العمل وتحسينها، لكن يجب أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي<sup>(2)</sup>.

**و- الحوافز:** تعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة تحث العمال وتشجعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الإمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع<sup>(3)</sup>.

(1) - محمد عبد السميع، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص227.

(2) - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص52.

(3) - فليبه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص302.

فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الفرد داخل التنظيم، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، إما أن تكون مادية أو معنوية، فكلما كانت جيدة كان تأثيرها إيجابيا على الفرد فتدفعه إلى الأحسن، فتزيد من عطائه وقدرته على حل مشاكل عمله، وكذا خلق فيه الرغبة للتعلم والابتكار والإبداع، فكلما كان نظام الحوافز جيد ومناسب، كلما ساد جو تنظيمي جيد.

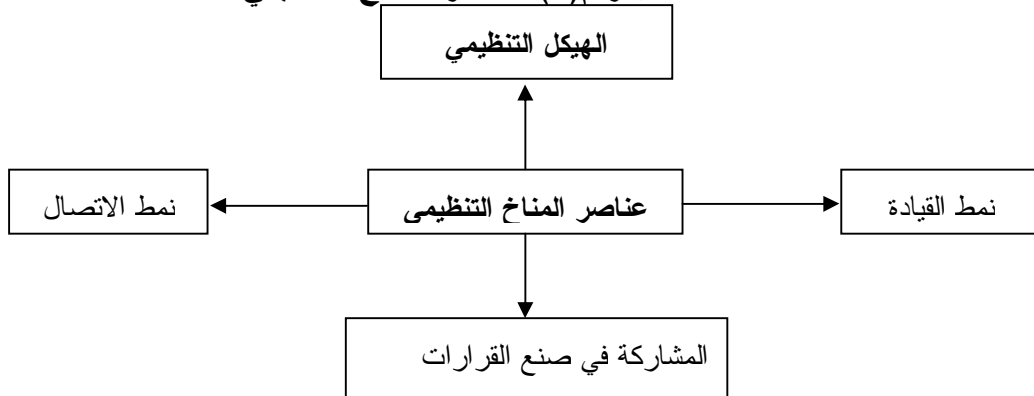
ز- **طبيعة العمل:** إن العمل داخل بيئة يسودها الروتين هو عمل غير مناسب بالنسبة للفرد، حيث يتكون لديه الشعور بالملل والإحباط، وزيادة الإهمال وعدم القدرة على تحديث وتطوير المنظمة حيث يشعر بأن لا أهمية له داخل منظمته، فإذا كان العمل مثيرا للتحدي، فهذا يخلق لدى الفرد الإرادة والقدرة على الابتكار مع استعمال جميع طاقاتهم وقدراتهم الكامنة الحقيقية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ح- **العلاقات داخل التنظيم:** تتشكل العلاقات داخل المنظمة بين مجموعة من العناصر كالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء<sup>(1)</sup>.

فإذا كانت العلاقة بين الموظفين جيدة ويسودها التفاهم وروح التعاون إنعكس إيجابيا على الموظفين وعلى المنظمة، أما إذا كانت العلاقة سيئة بين الموظفين ويسودها التوتر والخلاف، فإن ذلك يعود بالسلب على المنظمة والفرد في آن واحد.

إذن العلاقات داخل التنظيم مهمة جدا لتهيئة مناخ مناسب للعمل والتحرك بحرية، فكلما كانت العلاقة بين الموظفين جيدة إنعكس ذلك إيجابيا على أفراد المنظمة، وعلى المنظمة بصفة عامة. ويمكن تلخيص هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1) عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب.

(1) - صلاح بيوهي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص3.

## رابعاً: نماذج قياس المناخ التنظيمي

أكدت جل الدراسات السابقة إلى وجود نوعين من المقاييس كمية وتنسم بالموضوعية، والثانية وصفية، حيث أن الأولى تعتمد على قياس الخصائص التنظيمية (حجم التنظيم، المستويات الإدارية، حجم القوى العاملة) بطريقة كمية، أما الثانية فهي تعتمد على استمارة الاستبيان، حيث يتم قياس ومعرفة توجهات وميول الأفراد داخل التنظيم.

وهناك نماذج عديدة لتحديد المناخ التنظيمي هي كالآتي:

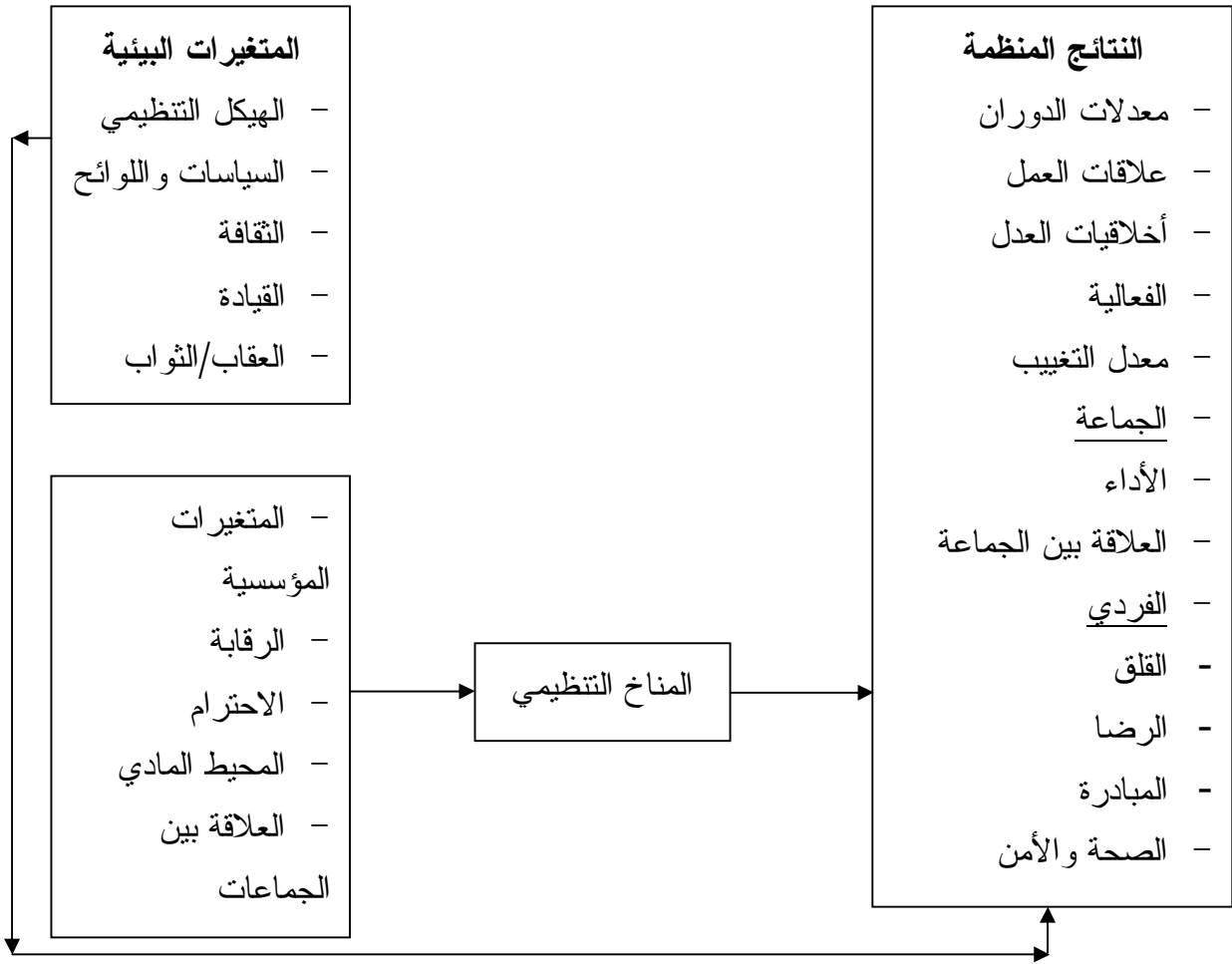
**1- نموذج كروفث وهالبن:** من خلال هذا النموذج يتم التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستوى رضا الأفراد داخل التنظيم، حيث اعتمد الباحثان على استخدام أسلوب الاستبيان، كما قاما بترتيب وتحديد عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، حيث أن المجموعة الأولى تركز على طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة والأفراد، ومدى شعور الأفراد بحاجاتهم الاجتماعية عندما يتم إشباعها، أما المجموعة الثانية فتبين ردت فعل المرؤوسين وسلوكهم أثناء علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة وإحساسهم عند انجازهم لأعمالهم على أكمل وجه.

لقد اهتم هذا النموذج بدور القيادة، وكذا طبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم.

**2- نموذج ليكرت:** يعد نموذج ليكرت من النماذج الناجحة، والذي ساهم في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وتأثيره على كفاءة المنظمة، وقد اعتمد على عناصر أساسية في تكوين المناخ التنظيمي، تتمثل في الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا<sup>(1)</sup>. ويمكن توضيح هذا النموذج أكثر من خلال الشكل التالي:

(1) - فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 300.

الشكل رقم (02): نموذج ليكارت المفسر للمناخ التنظيمي



Climat organisationnel et culture organisationnel ; apports:source :savoir andré,brunat  
luc distinctes ou redondance revue quedicose de psychologie ,vol 21,n°3,2000,p183

**3- نموذج كامبل وزملائه 1974:** إن الاجتهاد الذي قدمه كامبل وزملائه من خلال هذا النموذج يتحدد في عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي صالحة للاستخدامات في منظمات ذات تنوعات مختلفة وهي:

مركزية القرار، الهيكل التنظيمي، المكافآت والعقوبات، التدريب، الانجاز، المخاطرة والأمان، الصرامة والصدق، المعنوية والمكافأة، الكفاءة والمرونة، التميز والتشجيع<sup>(1)</sup>.

**4- نموذج ليتوين وسترينجر 1968:** يعد هذا النموذج من أفضل نماذج الاستبيان ، حيث عمل الباحثان من خلال نموذجهم هذا تقييم المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة ومدى تأثيره على سلوك الأفراد ، حيث أستخلصوا خمسين سؤالاً، بفضلها يتم قياس تسعة عناصر مهمة داخل المناخ التنظيمي وهي: البيئة التنظيمية، المكافآت، المسؤولية، المخاطرة، الدفاء، المعايير، الدعم النفسي، التعارض، الانتماء.

**5- نموذج ماشيسكي:** وفقاً لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي به مجموعة من الأبعاد وهي: نمط القيادة ، درجة الثقة بين العاملين، درجة الشعور بأهمية العمل المؤدى، أسلوب الاتصال، أسلوب المحاسبة، نظام التحفيز، ضغوط العمل، فرص الفرد، البيروقراطية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

**6- نموذج لولر وزملائه 1974:** من خلال هذا النموذج قام لولر وزملائه بتجميع عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين أساسيتين:

المجموعة الأولى تحوي البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي) ، وتضم مجموعة من العناصر تقيس درجة المركزية في اتخاذ القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، وكذا درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

أما المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية، وتظم العناصر التالية: نظام المكافآت، النمط القيادي السائد، نظام مواجهة الصراعات<sup>(2)</sup>.

**7- نموذج دوني وزملائه 1974:** يهتم نموذج دوني وزملائه بكيفية تعامل الرئيس مع المرؤوسين بطريقة إنسانية، وكذا مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، بما له من إيجابيات، حيث أن

(1) - ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين،، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص43.

(2) - البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص24-25.

هذا النموذج يتكون من ستة عناصر أساسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup>.

**8- نموذج ستيرز 1977:** نموذج ستيرز كان واقعياً إلى أبعد الحدود، وهذا لتأثره بنتائج الأبحاث الامبريقية ، حيث أن المناخ التنظيمي يتكون وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر أساسية وهي: السياسات والممارسات الإدارية ، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم .

كل هاته العناصر المذكورة سالفاً لها تأثير كبير على أداء الأفراد داخل التنظيم.

**9- نموذج تيم وبترسون 1982:** ركز هذا النموذج على ستة عناصر أساسية تتمثل في ما يلي: الثقة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة والتشجيع، الصدق والصراحة، الاتصالات الصاعدة، الأداء الوظيفي.

ويمكن استنتاج ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: نمط القيادة، أساليب العمل المستخدمة من طرف الأفراد وفعاليتها، العلاقات داخل التنظيم بين الأفراد، ومدى إصغاء الإدارة لهم.

**10- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي 1989:** يركز هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث يمكن تجميع هاته العناصر في فكرة رئيسية تتمثل في : أهمية النمط القيادي السائد، وظيفة العلاقة والتفاعل الحاصل بين الرؤساء (القادة) ومرؤوسيه، وتفسيرهم لخصائص المناخ التنظيمي المتواجدين به، ويمكن سرد عناصر هذا النموذج في ما يلي:

- هيكل العمل.
- المحاسبة (المساءلة).
- فهم الوظيفة.
- المسؤولية.
- تركيز المشرف على العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مساندة المشرف.
- العمل الجماعي.
- التعاون.
- اهتمام الإدارة بموظفيها.
- فعالية نظام الاتصال.

(1) - البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 26.

الفكرة الرئيسية لهذا النموذج تتمثل في أهمية النمط القيادي، وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم<sup>(1)</sup>.

### 11- نموذج فور هاند وجيلمر 1991: يوضح هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة

عناصر تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي.
- درجة تعقد التنظيم.
- اتجاهات الأهداف.
- نمط القيادة.

### 12- نموذج كويروتوماس: حدد هذا النموذج المناخ التنظيمي، في ما يلي: الانتقالية، درجة

التماسك، الثقة، ضغوط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع<sup>(2)</sup>.

### 13- نموذج فريدر داروجرينبرج: يتكون المناخ التنظيمي وفق هذا البرنامج من سبعة عناصر،

وهي كالأتي: التحرر، العائق، الألفة، الروح المعنوية، التأكيد على انجاز المهام، التحفظات، المكافآت<sup>(3)</sup>.

### 14- نموذج مسح المنظمات: يعتبر هذا النموذج من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس

المناخ التنظيمي، لكونه يستوعب اغلب العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، والذي طوره معهد مراجعة البحوث لجامعة منتشان، حيث أن العناصر التي قاسها هذا النموذج هي كالأتي:

الاهتمام بالموارد البشري، الاستعداد التكنولوجي، انسياب الاتصالات، مستوى الدافعية، صنع القرار، نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا.

وقد توصل هذا النموذج لنتائج تتمثل في كون أن المناخ التنظيمي الجيد يرفع من الإنتاجية ويحسن بيئة العمل، كما يرفع من معنويات العاملين ويزيد في رضاهم.

من خلال تعرضنا إلى مختلف نماذج المناخ التنظيمي اتضح لنا أن أغلبية هاته النماذج تطرقت إلى علاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة السائدة بأنواعها، وكذا الهيكل التنظيمي، والتركيز على السنة بيئة العمل من خلال التعاون والعمل الجماعي بين أفراد التنظيم، فهذا يصب كله في مصلحة التنظيم وكذا في مصلحة الأفراد العاملين بحيث تزيد كفاءتهم وإبداعهم.

(1) - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 26.

(2) - koslowiski, steve, and doherty, mary, integration of climate and leadership, Examination of neglected issue, journal of applied psychology, vol(4)M1989, p546-551.

(3) - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، "التحليل على مستوى المنظمات"، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 221-223.

خامسا: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

### 1- أبعاد المناخ التنظيمي:

اختلف كثير من الباحثين والكتاب في تحديد وحصر أبعاد المناخ التنظيمي بشكل دقيق ،حيث أن أبعاده تتألف من عدة متغيرات متداخلة في ما بينها، وهي تعبر عن البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن حصرها في ما يلي:

أ- مرونة التنظيم: يعني ذلك قدرة التنظيم على استيعاب المتغيرات والتكيف والتأقلم معها سواء داخليا أو خارجيا، وهذا يؤدي إلى مناخ تنظيمي ذو جودة عالية.

ب- التركيز على الإنجاز: من خلال الاهتمام بإنجاز المهام على أكمل وجه، وكذا التركيز على الإنتاجية كأساس لتقديم المكافآت، مع إعطاء حرية للأفراد للمشاركة في وضع الأهداف.

ج- التدريب وتنمية الموارد البشرية: المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تهتم بعملية التدريب وتولي له أهمية كبرى، فتتم عملية التدريب من خلال البرامج التي تقوم بها المنظمة للأفراد العاملين لديها قصد الرفع من مستوياتهم ومنحهم مختلف المعارف والخبرات من خلال تنمية مهاراتهم الفكرية والعملية، مما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

إن زيادة الكفاءة والفاعلية للأفراد العاملين لا يتم إلا عن طريق تنمية مهاراتهم وتطويرها من خلال التدريب الجيد والمدرّوس بطريقة عقلانية.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية " زيادة المعرفة العلمية والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>(1)</sup>.

د- أنماط السلطة: يجب أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال الاهتمام بالفرد وإشراكه في اتخاذ القرار، وجعله مشاركا في حل مشاكل العمل، مع تزويده بمختلف المعارف ، حتى يحس بقيمة وجوده.

فالقيادة المبنية على تقديم المعارف للأفراد العاملين ومساعدتهم وخلق جسور الحوار معهم، هي القيادة الناجحة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي، والتقدم بالأفكار الإبداعية لدى العاملين ما من شأنه أن يقضي على التوتر والتذمر، وكل مظاهر التسبب، ويعتبر نمط الإشراف من أهم الأنماط التي تساهم في بناء كفاءة فنية للعامل، والنمط السلطوي المعرفي من أهم الأنماط التي تساهم في بناء الكفاءة الفكرية للعامل.

ه- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بالأفراد العاملين ، هذا الاهتمام يتجلى من خلال نمطها في التعامل معهم ، فإذا كان تعامل الإدارة مع أفرادها

(1)- بدر إبراهيم بن محمد، مرجع سابق ، ص 25-26.

مبني على الصدق والأمانة والإخلاص، فإنها في المقابل تجد أفراد مخلصين ومتعاونين معها ، وهذا يعود ايجابيا عليها ويحقق أهدافها، أما إذا كان نمط الإدارة في التعامل مع أفرادها العاملين مبني على عدم الثقة وإثارة الشائعات، فهذا من شأنه أن ينزع الثقة والارتياح لدى الأفراد العاملين ، ومن شأنه أن يزعزع استقرار المنظمة وهذا يعود عليها سلبا.

و- **الثواب والعقاب:** إن الهدف من تقديم المكافآت هو تكريس سلوك مرغوب به، فالمكافآت تقدم لمنجز المهام وللمبدع والمحافظ على النظام والقانون.

أما العقاب فيكون لأجل تصحيح مسار سلوك معين، فالعقاب يكون للمتغيب والمستهتر بالقانون، والمهمل لإلتزاماته.

لكن في بعض الأحيان تقيد الأفراد بالتعليمات حرفيا وتنفيذها تعطى لهم مكافآت ، وهذا يؤدي إلى مناخ غير صحي، حيث يغيب هنا الإبداع.

ز- **الأمن الوظيفي:** هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من اجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء<sup>(1)</sup>.

ح- **الموضوعية في نظام الترقيّة:** الترقيّة هي نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى تكون أوسع منها في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقيّة قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد<sup>(2)</sup>.

ط- **العدالة في التعامل مع العاملين:** إن شعور العاملين بالعدالة معهم أمر في غاية الأهمية، بحيث أن هذا الأخير يولد لهم الارتياح والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة ، ويكون ذلك من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية، من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات، التدريب.. مما يحفزهم على زيادة معدلات الإنتاج وتحسينه<sup>(3)</sup>.

ي- **الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين:** تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى حب العمل، ومن ثم تحقيق إنتاجية أفضل، كما أنها تؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل، ومعدلات حوادث العمل، إذن الاهتمام برفع الروح المعنوية للعامل يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى رفع روح معنوية العاملين، من أهمها:

(1) - السلوم حميد إبراهيم، "السياسة التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، ندوة وتخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض 1980، ص 97.

(2) - العلق البشر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 124

(3) - الكتبي محسن علي، مرجع سابق، ص 100.

- العلاقات الجيدة مع العاملين.
- كفاءة وجدارة المشرف.
- تحسين وتقريب أهداف المنظمة، وأهداف العاملين.
- توافر نضام فعال للاتصال.
- وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب.
- توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة.
- توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة.
- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة<sup>(1)</sup>.

## 2- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على المناخ التنظيمي، منها ما يتعلق بالعوامل التنظيمية وكذا العوامل الخارجية، إضافة إلى العوامل الشخصية، سنحاول التطرق إليها من خلال ما يأتي:

### أ-العوامل التنظيمية:نذكر منها:

-**القيم الإدارية:**إن القيم التي يحملها المدراء لها تأثير قوي على المناخ التنظيمي، وهذا من خلال قراراتهم، ونمط القيادة المتبع من قبلهم،فبفضل القيم الإدارية يتم التعرف على نمط العمل السائد بين الرئيس والمرؤوس، فإذا كانت القيم السائدة في المناخ التنظيمي صالحة،فهذا يولد لدى الفرد الإحساس بالتقدير والاحترام.

-**السياسات والممارسات الإدارية:**يرتبط هذا العامل بنمط القيادة، حيث أن السلوك القيادي يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تحمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد،وتعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة من خلال فتح مجال المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعترافات الذاتية والشخصية للعاملين في المنظمة مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية المناخ التنظيمي<sup>(2)</sup>،إذ إن فالقيادة تؤثر إما بطريقة سلبية أو إيجابية على المناخ التنظيمي.

(1)- حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

(2)- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، (بدون نشر)، (بدون بلد)، 2005، ص100.

- **طبيعة البناء التنظيمي:** إن البناء التنظيمي الغير مرن ، سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي أحيانا بأن يصاب المرؤوسين بالإحباط<sup>(1)</sup>.

فكلما كان البناء التنظيمي مرنا، فإنه مشجعا علا الإبداع ، أما تطبيق المركزية، ووحدة إصدار الأوامر، وجعل القيود والعراقيل، فإننا ذلك يكون مشجعا على التذمر والإحباط، وهذا ما يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي.

- **النمط القيادي المتبع:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ،لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة<sup>(2)</sup>.

- **أهداف المنظمة:** فكلما كانت المنظمة واضحة الأدوار والمسؤوليات المناط بالأفراد كلما قلت التعارضات والتناقضات في الأداء ارتفعت الروح المعنوية للعاملين.

- **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها.

- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم<sup>(3)</sup>.

- **الثقافة التنظيمية:** لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية تختلف بها عن باقي المنظمات، حيث تؤثر على تصرفات الأفراد بطريقة مباشرة وكذلك على الأنظمة الرسمية والغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة.

- **البيئة التكنولوجية:** للبيئة التكنولوجية دور مهم داخل المناخ التنظيمي ، حيث تؤثر فيه من خلال إحداثها تغيير في نوعية منتجات المنظمة، هذا يتطلب من المنظمة إعداد وتدريب إطارات ذوي كفاءة عالية لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

- **تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** إن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي، واختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء الجماعة يحدد مدى تماسكها من عدمه ، لأن العمر الوظيفي لكل عامل ومستواه التعليمي يحدد مناخ كل منظمة، حيث أن المناخ الجيد، هو المناخ الذي به جماعة متماسكة ولها ولاء مطلق لمنظمتها.

(1) - حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية بالمؤسسة التربوية، ط1، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص17.

(2) - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، ج4، مصر، 2009، ص265.

(3) - المرجع نفسه، ص266.

- **ظروف العمل:** هي تعبر عن البيئة المادية للعمل كالأثاث، الضوضاء، التهوية،..الخ

فكلما كانت هاته البيئة مناسبة وسليمة كان تأثيرها ايجابيا على الأفراد العاملين، أما إذا كانت غير سليمة فهذا يؤثر بالسلب على الأفراد العاملين وعلى مردودهم الإنتاجي.

**ب- العوامل الشخصية:** إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي، ومن 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<sup>(1)</sup>.

كما أن هناك عوامل أخرى هي كالاتي:

- **قدرات الفرد:** قد تتخفف إنتاجية الفرد بسبب قدراته المحدودة ، وهذا يسبب له نوع من الإحباط.

- **تناقض القيم:** إن العمل الوظيفي في بعض الأحيان يتطلب سلوكيات تصطدم بسلوكيات الأفراد ومعتقداتهم وهم في الأصل متشبعين بها، مما يؤثر على أداء الفرد العامل ويشعره بالقلق الدائم .

- **المخاطرة:** إن المخاطرة التي يحسب لها والمعتدلة هي في الأصل تعود بالإيجاب على مناخ العمل ، أما المخاطرة الغير محسوبة والعشوائية فهي سلبية وتؤدي إلى مزيد من الإحباط.

- **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة العاملين الصغار ومستواهم التعليمي مرتفع، وكذا الطموح العالي، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألقا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم بعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل<sup>(2)</sup>.

**ج-العوامل الخارجية:**

- **البيئة الخارجية:** تعني مختلف الظروف المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على بيئة العمل سواء بالإيجاب أو السلب ،سواء كانت سياسية،اقتصادية،قانونية ،أو اجتماعية ،والتي للفرد العامل فيها دور مهم.

- **البيئة الاقتصادية:** إن الحالة الاقتصادية للمنظمة مهمة ،فإذا كانت البيئة الاقتصادية ايجابية تكون المنظمة في أحسن أحوالها ،من حيث تحسن وضعيتها المالية وهذا يعود ايجابا على الأفراد العاملين ، أما إذا كانت البيئة الاقتصادية متأزمة ، ووضعها المالي غير مريح ، فهذا يؤدي إلى تعطل الأعمال ، وصدور قرارات محدودة من طرف المديرين.

(1) - المغربي عبد الفتاح ، مرجع سابق ،ص 26.

(2) - مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون طبعة،(بدون بلد نشر)، 2000، ص 410.

- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، والقيم، والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم<sup>(1)</sup>.

- البيئة الثقافية: تعني عادات الأفراد ومعتقداتهم والتي تؤثر على مناخ المنظمة التي يعملون بها، حيث تختلف هاته العادات من فرد إلى آخر.

- 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<sup>(2)</sup>.

#### سادسا: طرق تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد الفاعلة في المنظمة، إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، فتتمثل العناية بتحسين 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 وارتفاع في الروح المعنوية، ما ينعكس إيجابا على أدائهم و عن مستوى التفكير الابتكاري لديهم، الاهتمام بالمناخ التنظيمي من انشغالات المسؤولين في أية منظمة، حيث يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

- احترام النفس البشرية و تقديرها وتعزيز الديمقراطية واحترام الرأي الآخر، و تشجيع العمل التعاوني، فوضع الشخص موضع الشخص الآخر والنظر إليه بمنظار ركيزة النجاح الأولى و في نفاء المناخ التنظيمي، فهناك قاعدة إنسانية تقول بأن الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضع الآخرين و يتفهم عقليتهم و ينظر إلى الأمور بمنظارهم فانه لا يخشى المستقبل.

- الاهتمام بالأهداف الخاصة للفئة الفاعلة و المساهمة في حل مشاكلهم مما، يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن و الارتياح، و حينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي ويتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مؤسساتهم، فتختلفي مظاهر الصراع و يتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج ابداعية، الفرد الذي يشعر بأنه في جو نفسي مريح و أن الفائدة قد تحقق بفعل كفايته العملية و الفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة فيزيد عطاه و تتحقق ابداعاته.

- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن إمكانات وقدرات وطموحات الأفراد، لضمان تحقيق الذات و الشعور بالأهمية داخل المجموعة، دون أن يكون ذلك في ادني إشارة إلى تفكيك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة .

(1) - الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 265.

(2) - المرجع نفسه، ص 265.

- تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الراسية و الصاعدة و الهابطة و الأفقية المتعلقة بها من مصادرها.

- مشاركة العاملين في صناعة القرارات، وتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تحقيق ذواتهم، و يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية، للعمل على تحقيق الأهداف بكفاية و فعالية، فالقرارات من صناعتهم و النتائج متوقفة على أدائهم، فإعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود.

- انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، بالابتعاد عن التفريضة وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد بين العاملين، بسبب المكانة الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو السياسية.

- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة و تحليل سلوكيات الأفراد و فهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها<sup>(1)</sup>.

كما يمكن إدراج العوامل المساعدة على تحسين المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- **الاهتمام بتدريب الفئات الفاعلة:** إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات و المعارف للعاملين، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية و التطورية، غالباً ما يولد الثقة بالنفس لدى العاملين، لاسيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءتهم و مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، و هذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء و الثقة بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء إليها و تطويرها بالوسائل المختلفة.

- **العدالة في المعاملة:** إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة، و غير منحازة للأسباب غير الموضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات

والتدريبات، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد، يعزز سبل الولاء للمنظمة و قدرة الأفراد على التفكير الإبتكاري، و المساهمة في تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

- **النمط القيادي:** إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية، و ذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل التي يقوم به حتى يشعر بقيمته و إسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي

(1) - محمد حسن محمد حمادات ، قيم العمل و الالتزام الوظيفي ط1 دار الحامد، عمان، الأردن، 2006 ص27-28

(2) - حمود خيضر كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء، الأردن، 2009، ص174-175.

تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة و توجيهه دون انتقاد أو تحامل في القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض<sup>(1)</sup>.

### سابعاً: المناخ التنظيمي في الفكر التنظيري

**1- الإدارة العلمية:** يعتبر فريديريك تايلور رائد الإدارة العلمية وأول من حدد معالمها و مبادئها، إذ تقوم هذه النظرية على أساس الاختيار العلمي للعمال و الدراسة العلمية لأسلوب العمل ،و يمكن تحديد الخصائص الجوهرية لفلسفة الإدارة العلمية كالآتي<sup>(2)</sup>:

- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية، وتحديد نشاطاتها .

- ترتيب العمليات الوظيفية ،قصد توصيل الأوامر،و تسهيل المهام الداخلية، و تحديد المسؤوليات الوظيفية.

- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسفاً أو نمطا معيناً من الوظائف ،بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية ، يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين .

وقد أكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسؤولة عن اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل، وترتكز هذه الوظيفة في الجهاز الإداري الذي له السلطة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل، حسب تدرج المستويات الإدارية في المؤسسة،تاركا للعامل الطاعة و الالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا دون أي تدخل منه، و يرى تايلور أنه لكي يعمل التنظيم بنجاح و للتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية متكررة و نمطية لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر أوامر للجميع<sup>(3)</sup>.

اعتبرت العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحقق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد فيها لأن فقط على الفرد طاعة الأوامر و تنفيذها دون إبداء أي رأي،و تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به،فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، و لذا نقول إن طبيعة المناخ حسب هذه الطريقة مناخ تسلطين غير صحي ،مناخ سلبي.

(1) - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص 24-25.

(2) - عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 205-206.

(3) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.

2- نظرية المبادئ الإدارية "فايول": يعتبر هنري فايول مؤسس نظرية التكوين الإداري، محددا المبادئ التي يرى أنه يتحقق من خلالها الكفاية الإدارية، الذي أكد على تطبيق المبادئ الأربعة عشر في الإدارة من أجل الحصول على الفعالية التنظيمية.

ويرى هنري فايول أن الإدارة التي توفر المساواة بين العاملين في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة وقدرة، نتيجة توافر الجو الملائم للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، و الذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.

3- النظرية البيروقراطية: "فيبر": تسود في كل وحدة من وحدات التنظيم البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، تحدد السلوكيات المعيارية في كتيبات خاصة، تسجل فيها معايير هذا السلوك، والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوافر لدى جميع المشاركين في هذا النظام، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوافر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوصاف مهام كل وظيفة، وعلاقة كل منها وارتباطها بالوحدات الأخرى.

وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين الأفراد و بين عملائهم، بحيث تكون بعيدة التأثير بالعلاقات الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات، تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشى قرارات المنظمة مع تحقيق الأهداف وغايات هذا النظام، بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة، ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطية أي ممارسة نابغة من حالات الانفعال أو العاطفة، لأنها لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية.

إن الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر يجعلنا نلاحظ أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على مستوى عالي من الكفاءة، غذيهم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر من العنصر البشري، وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي، هو مناخ جامد و روتيني، تنخفض فيه كفاءة الأداء، وتغليب الوسائل على الغايات، ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح و الجوانب القانونية و تنفيذ القانون بحذافره دون مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاعر العاملين، وبالتالي يصبح المناخ التنظيمي غير ملائم<sup>(1)</sup>.

4- نظرية العلاقات الإنسانية: والتي تم الإشارة إليها في فصل سابق، لإعتمادها كمقاربة نظرية للدراسة الراهنة وكما رأينا تتلخص هذه النظرية فيما دعت إليه المدرسة السلوكية حيث ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة و الذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية ومن أبرز القضايا التي أكدت عليها المدرسة السلوكية:

(1) - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، مرجع سابق، ص 23.

- للقيادة دور مهم في التأثير على السلوك.
- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.
- اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي.
- دور الحوافز المعنوية في التأثير على السلوك<sup>(1)</sup>.

**5- نظرية النسق الاجتماعي "بارسونز"**: تتسم نظرية النسق الاجتماعي بكونها تسعى لتحقيق الأهداف "فنسق الفعل يعني في أكثر صورته تبسيطا، تنظيميا للعلاقات التفاعلية بين الفاعل والموقف المحيط به<sup>(2)</sup>.

ويرى بارسونز "أن الفعل ضروري ضمن هذا الإطار المرجعي مقنن من خلال نسق معياري، والأصح طوعي. أما الهدف فيعرف كوضع مرغوب فيه أما عدم الوصول إليه فيعني الفشل والإحباط<sup>(3)</sup>.

إن العلاقات الاجتماعية يسميها بارسونز بالنسق الاجتماعي، والشخصية المكونة اجتماعيا بالنسق الشخصي، ومجموعة القيم والرموز والتوجيه القيمي بالنسق الثقافي، فالثقافة نتيجة تفاعل إنساني، وعامل محدد لأنساق التفاعل الاجتماعي، فهي مشتركة بين الناس، تؤثر في الانسحاق الاجتماعية والشخصية.

إن نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز ذات أهمية بالغة للدراسة الحالية عن طريقها يمكن التعرف على النظم المختلفة داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة، فالعمال هم من النظم الفرعية، أما المشرفون الإداريون هم من النظم الفوقية، ومما لاشك فيه فإن نمط العلاقة القائمة بين النظم المختلفة يؤثر تأثيرا مباشرا على أداء وفعالية العاملين داخل المناخ التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

**6- نظرية فلسفة الإدارة "دوغلاس"**: يعتبر دوغلاس ماكريغور من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته للفلسفة الإدارية التي تقوم بالافتراض بان كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه حيث بين أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا

(1) - نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية، مذكرة ماجستير في علوم التربية، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، 2009، ص31.

(2) - حي روشيه، علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، ترجمة محمد الجوهري و أحمد زايد، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص70

(3) - محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 2007، ص33

بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبحت لهم قناعة بأنها قابلة للتعديل والنقاش كما يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة و هو السلطة غير الرسمية والتي تأتي في الثروة والعلم والقوة .  
و ما يستنتج لنظرية دوغلاس للفلسفة الإدارية أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته و هذا مخالف للواقع و قد أستطاع ماكريغور أن يقدم افتراضات للنظرية الكلاسيكية سماها (X) ، وافتراضات لنظرية العلاقات الإنسانية وسماها (y)<sup>(1)</sup>، ويمكن أن نلخص نظريته كالاتي:

## \* نظرية (x) :

- إن العامل كسول بطبعه ،ولا يحب العمل.
- ضرورة إجبار العامل على العامل ،ومراقبته طوال فترة العمل.
- الانسان غير طموح ،ويسعى دائما إلى الأمن والاستقرار.
- الانسان يفتقر إلى روح المبادرة ويخاف من المخاطرة.

## \* نظرية (y) :

- العامل يحب عمله كحبه للاستجمام والراحة.
- الفرد يسعى دائما للعمل بمحض إرادته ،وهو يلتزم بتحقيق الأهداف ويتوقع العائد من وراء ذلك.
- الانسان دائما يسعى لتحمل المسؤولية .
- الانسان طموح بطبعه ،فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته، حيث تؤمن له الأمن والاستقرار.
- الانسان قادر على استخدام فكره وخياله في حل المشاكل التنظيمية ،إذا ما سمحت له الفرصة لذلك.

- الانسان قادر على الابتكار والإبداع ،ولا يخاف المخاطرة.

7- نظريات التنظيم: جاء في مقال كتبه هارولد كونت 1980 إحصائه إحدى عشر نظرية للإدارة الحديثة للمجتمعات الغربية إذا اعتبرنا نظرية النظم من احدث النظريات في عالم الإدارة التي استمدت أدبياتها من كتابات علماء الاجتماع والتي تتميز بالتأكيد على اعتبار النظام أدق وحدة وأن

(1) - المغربي كامل محمد ،السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 1995 ص57.

تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية. فالمجتمع هو الوحدة أو نظام عام يتكون من وحدات صغرى تكون كل واحدة منها نظاما بذاته وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية<sup>(1)</sup>. ومن المتفق عليه بين المفكرين أن اتجاه النظم أنبثق من النظريات العامة للنظم، تلك النظريات اهتمت بإيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة و تفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة و علاقتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكمها.

و يعتبر "بيرتلانفي" المتخصص في علم الأحياء أول من وضع عام 1950 الخطوط العريضة لفكرة ما يسمى بالنظرية العامة كما أن كتابات عالم الاقتصاد "بولدينغ" و عالم الاجتماع "بكلي" كان لهما الأثر في جذب الاهتمام لتطبيق مفاهيم نظمية على المنظمات ويمكن تلخيص نظرية النظم وفق العناصر الأساسية التالية:

- المدخلات

- العملية الإدارية

- المخرجات

- التغذية الرجعية

ويمكن القول أن مدرسة النظم، هي نظرية منهجية وصفية نجحت في إبراز أهمية النظرة الشاملة، ودراسة المنظمة باعتبارها نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام الاجتماعي يتأثر بما يجري في المجتمع من تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، و يؤثر في المجتمع بقدر ما يقدم من عطاء لدى المجتمع.

(1) - العميان سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات للأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2005،

## خلاصة:

يتضح مما سبق أن هناك اهتمام من طرف الباحثين بموضوع المناخ التنظيمي، هذا الأخير الذي يتضمن أبعادا ومكونات وعناصر، وهي تختلف باختلاف طبيعة المناخ الذي يسود المنظمة، وكذا لطبيعة النمط القيادي السائد بها، فقد يكون مناخ تسلطي، أو مناخ ديمقراطي، أو مناخ مفتوح، وغيرها من الأنماط الأخرى، وهذا يعني أن للعنصر البشري مكانة هامة داخل أي تنظيم، وقد حاول الباحثين تقديم نماذج ومداخل لقياسه اختلفت باختلاف اهتماماتهم ومجالات دراساتهم وتوجهاتهم النظرية، لذا نجد تناولاته تختلف من خلال الباحثين والمنظرين لأهم أبعاده تختلف باختلاف المدارس النظرية المعروفة في هذا المجال، وهذا ما تعكسه القضايا والافتراضات التي تم طرحها من قبلهم.

# الفصل الثالث

## بناء الكفاءة المهنية

### ” رؤية نظرية ”

تمهيد

أولاً: الكفاءة المهنية في أتون المقاربات النظرية

ثانياً: محكات بناء الكفاءة المهنية

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية

رابعاً: أبعاد الكفاءة المهنية

خامساً: بناء الكفاءة المهنية في الواقع العملي

سادساً: معوقات بناء الكفاءة المهنية

خلاصة

## تمهيد:

يعد موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، وفي مجالات أخرى، لدورها في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي، فالكفاءة ترتبط بمهمة أو عمل محدد، فهي بذلك تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي البيداغوجي لحاملها، فهي تحتل مكانة الأهداف التي تتحقق من خلال المناهج وكيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الكفاءة المهنية وسيلة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات، وجاء هذا الفصل لمناقشة جوانب الكفاءة بدءاً بالحديث عن أنماط الكفاءة المهنية في أتون المقاربات النظرية وكيف تنظر كل نظرية لأبعادها، ليتم بعدها الحديث عن أهم محكات بناء الكفاءة المهنية لنتعرض بعد ذلك لمعوقات بنائها وكذا الحديث عن أبعادها وهي الأبعاد التي تبنيتها الدراسة الراهنة من خلال فرضياتها التي تحاول إختبارها من خلال الدراسة النظرية والميدانية وهي الكفاءة الإنسانية، الفنية، والفكرية.

## أولاً: الكفاءة المهنية في أتون المقاربات النظرية

قبل بداية الثورة الصناعية كان الإنتاج اليدوي هو السائد في العملية الإنتاجية ،حيث أن العامل كان يكتسب مهارته من خلال حرفته البسيطة.

إن التطور التكنولوجي الذي مس جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجتمع المؤسسة،ظهرت الحاجة إلى الاهتمام والاعتماد على العلم والدراسات والبحوث لتوفير المهارات والأفراد المدربين القادرين على النهوض بالمؤسسات نحو الرقي والتطور.

**1-الإدارة العلمية نحو رؤية لتضمين الكفاءة الفنية:** أبرز من كتب في الإدارة العلمية هو **فريدريك تاييلور**، الذي أصبح اسمه عنواناً لها نشر في عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكراً فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين فيها.

حاول تاييلور أن يدفع العمال إلى إعطاء أكبر كمية من الإنتاج، ولكن تبين له صعوبة إثارة حماسهم لبذل مجهود أكبر ما لم يكن لديهم دافع قوي لذلك، فأجرى دراسات وتجارب لمعرفة العمل الذي يستطيع الفرد أن يؤديه خلال ساعات العمل، وحاول فرض النتائج التي توصل إليها على بقية الأفراد؛ إلا أنهم قاوموه بشدة فطبق عليهم نظاماً قاسياً أساسه توقيع العقاب الشديد أو الخصم أو الفصل على كل من لم ينجح في تحقيق الإنتاج المطلوب، وبعد مقاومة من جانبهم استمرت ما يقرب ثلاث سنوات نجح في دفعهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة؛ وذلك باستخدام الأجر كحافز مادي لهم<sup>(1)</sup>.

كما اهتم تاييلور بدراسة الحركات التي يؤديها الفرد أثناء تأديته للعمل والأدوات والآلات التي يستخدمها وظروف العمل التي يعمل فيها، وكان هدفه من ذلك التوصل إلى الحركات التي يسهل على الفرد أدائها في أقصر وقت وأقل مجهود للحصول على نفس الإنتاج<sup>(2)</sup>.

وتتصف الإدارة التي تتبع هذا الاتجاه بمركزية السلطة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في أعلى مستويات التنظيم الإداري، بينما تترك للمناطق والوحدات التابعة عملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات، وهذا يعني عدم إشراك العمال في اتخاذ أي قرار يخص المنظمة والعمل فيها،

حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري، يفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، لذا فهم بحاجة دائمة إلى الرقابة والإشراف. وانطلاقاً من هذا تم فصل النشاطات بين المخطط والمنفذ، وبالتالي تكون العملية الاتصالية محصورة فقط في إصدار الأوامر والتعليمات الفوقية وما على المستويات الدنيا إلا التنفيذ، حيث تنظر للعامل بما يشبه

(1) - La competence au cœur du succes de votre entreprise.dejoux edition d'organisation ,paris, 2000 ,p95 .

(2) - David.T .Borland, Administration and leadership in student affaires, printed in U.S.A, forth printed, 1988, p33.

الآلة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل التوجيه بما يطلب منه تنفيذه بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها.

كما تم التركيز على مبدأ تقسيم العمل، أو التخصص بين العاملين لأن ذلك يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وخبراتهم وكفاءتهم بالأداء نتيجة التخصص بجزء صغير من العمل يؤدي بشكل متكرر يوميا أثناء العمل.

وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- التنظيم الإداري الهرمي.

- الإشراف الدقيق.

- الضبط المركزي الشديد.

- تحديد المهام بدقة ووضوح.

إن النظرية التaylorية كانت مجحفة في حق العامل، بحيث لم تترك له متسع من الحرية، وقضت على كل أشكال المبادرة له، وحولته إلى مجرد آلة.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية نحو ترسيم قيمة العامل الاجتماعية والإنسانية: تعد تجارب إلتو مايو في مصانع الهاوثورن نقطة تحول رئيسية لدراسة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، حيث بينت نتائجها أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفرادا فحسب بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني<sup>(2)</sup>.

إن حركة العلاقات الإنسانية ربطت بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل، واعتبرت أن العامل عبارة عن كتلة من الأحاسيس والمشاعر يتوجب على المؤسسة التعامل معه بطريقة إيجابية حيث أن توفير جميع حاجيات العامل الاجتماعية والنفسية ما من شأنه أن ترفع في معنوياته، وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته.

ومن أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وزيادة أدائه لبلوغ مستوى جيد من الإنتاج، ركزت النظرية على مجموعة من الأسس، نذكر منها:

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

- تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.

- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

(1) - فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 51.

(2) - برير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 15.

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين في الإدارة .

- التنظيم لعلاقات اجتماعية بين الأفراد<sup>(1)</sup>.

### 3- نظرية الابتكار والإبداع لوليام جوردن، نحو بناء كفاءة فكرية:

- اعتبر وليم جوردن إن للإبداع مفهوم جديد يجب تطويره، حيث أنه من الأوائل الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع، حيث تقوم نظريته على أسس، تتمثل في:
- إن الأفراد يربطون الإبداع بالفن والموسيقى والاختراع، لذلك يعتبر جانبا مهما في النشاط اليومي للإنسان
- إن العملية الإبداعية ليست شيئا غامضا أو سويا، إذ يمكن وصفها، وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية.
- أن الإبداع متشابه في جميع المجالات في الفن والعلوم والهندسة، وهو يتم بنفس العمليات العقلية.

- إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماما، فإن كلاهما لهما أفكارا متقاربة.

كما أن هذه النظرية تقترض افتراضات رئيسية، تتمثل في:

- أ- إن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي، واللامعقول أهم من المعقول، على اعتبار إن الإبداع يختص بتطوير أنماط عقلية جديدة.
- ب- يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية والجماعية من خلال إدراك وفهم العمليات الإبداعية وتطوير معاني واضحة لها.

ج- يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومة كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات<sup>(2)</sup>.

كما تطرق جوردن للطريقة التي يمكن من خلالها فهم ومراقبة المظاهر اللامنطقية عن الوعي من خلال ابتكاره طريقة التعاون الذهني لحل المشكلات، حيث أن مراقبة المظاهر اللامنطقية عن الوعي وإدراك كامل لها ، وهذا الفهم والرقابة يتم من خلال:

1-النشاط المجازي.

(1) - المصرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص41.

(2) - بلقيس أحمد، مرعي توفيق، الميسر في علم النفس التربوي، ط1، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،

ب- القياس إن هاتين النقطتين مهمتين بخصوص الإبداع الذي وضعها جوردن، حيث يتم حل المشكلات بطرق إبداعية .

### ثانيا: محكات بناء الكفاءة المهنية

لقد حظي مفهوم الكفاءة المهنية باهتمام العديد من الدارسين والمفكرين في حقل الإدارة والأعمال، وكذا العلوم الاقتصادية، من جهته أسهمت نظريات التنظيم في تحليل وتبيان خصائص البناء التنظيمي، الذي تعتبر مساهمته فعالة في تحقيق فعالية جد مرضية، من خلال بدائل تنظيمية ملائمة لظروف والخصائص التنظيمية المتغيرة، ومن معاييرها نجد:

1-الإنتاجية: وهي عملية المقارنة النسبية بين التكلفة الكلية لعناصر الإنتاج الحاصل من استخدام هذه العناصر(هي الزيادة أو الرفع من الإنتاج، مع الإبقاء على نفس التكاليف).  
2-الفعالية:والتي تعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف النتائج المتميزة.  
3-الكفاية:وهي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تتحقق الكفاية باستخدام مدخلات ثابتة للوصول إلى أكبر مخرجات .

4-الربحية:هي العائد المحقق من وراء استثمار الآمال.

5-النوعية:تتمثل في مستوى الجودة، حيث تتسم بالمرونة.

6-الحوادث:هي ظاهرة سلبية تؤثر على التنظيم، وتتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية أو التقنية.

7-النمو: ويتمثل في مدى قدرة التنظيم على الازدهار والتطور.

8-الغياب:هي ظاهرة ابتعاد العاملين عن مكان عملهم مؤقتا.

9-الرضا الوظيفي:هو قناعة العاملين بجملة الحوافز، والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل، وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون في مؤسساتهم<sup>(1)</sup>.

10-الحوافز:هي مجموعة المؤشرات المادية والمعنوية،التي توجه سلوك العاملين.

11-المعنويات:وهو شعور نفسي،الذي يؤثر على سلوك العاملين، وهو متغير في مؤثراته ومستوياته.

12-الصراع:هو ظاهرة طبيعية تحدث داخل التنظيم.

13-التماسك:هو ظاهرة طبيعية وصحية وتعني وحدة التنظيم.

14-التخطيط:هو وضع المؤسسة إستراتيجية واضحة زمانيا وموضوعيا وإنسانيا.

15-الرقابة:هي آلية لضبط سلوك الأفراد.

16-المهارات:وتعني مختلف القدرات والخصائص للمديرين العاملين في المنظمة.

(1) - عواملة، نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص15-16.

- 18- المرونة: يتمثل في مدى قدرة المنظمة على التأقلم مع مختلف الظروف.
- 19- المهارات الإدارية: وتتمثل بالقدرات الفنية والسلوكية، والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة<sup>(1)</sup>.
- 20- الاتصال: تتمثل في شبكة المعلومات داخل التنظيم.
- 21- الجاهزية: هي القدرة على مواجهة التحديات.
- 22- الاستغلال الأمثل للبيئة: وهو الاستفادة من المعطيات البيئية ، واستغلالها في خدمة المنظمة.
- 23- أهمية العنصر البشري: ويتمثل في ما مدى استثمار المنظمة في العنصر البشري ومعرفة قيمته ، وكيفية الاستفادة منه.
- 24- الاستقرار: ويتمثل في درجة الثبات والتحكم في الأوضاع المتغيرة.
- 25- التدريب: ويتمثل في وضع استراتيجيات لتطوير الأفراد العاملين، لأجل مواجهة التحديات.
- 26- الإنجاز: وهو الاهتمام والتركيز على الأداء الفردي، من خلال جعل إنجاز له قيمة عظمى.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية

من أهم العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية ما يلي:

1- التكوين: هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة، تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال، ويتخذ التكوين عدة أشكال، فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، في مجال الأمن والوقاية ، في مجال الصيانة، اجتماعي، معرفي أو لمسايرة التغير، ويمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين، المتمثلة في النقاط التالية: <sup>(2)</sup>.

- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء .
- يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

(1) - عواملة نائل عبد الحافظ، مرجع سابق، ص 17-19.

(2) - خيرري أسامة، القيادة الإدارية، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 49.

2-التدريب: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل الرفع من مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة. ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء العمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- ضمان سلامة العامل.

3-التحفيز: هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

#### رابعا: أبعاد الكفاءة المهنية

1- الكفاءة الإنسانية: إن التعاون بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض ما من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة، وتعتبر الكفاءة الإنسانية هي السبيل الوحيد لتحقيق ذلك، كونها تضم المهارة والمعرفة والقدرة على التأقلم مع الآخرين، سواء مع العاملين، أو الموردون، أو العملاء...الخ، حيث تتشكل من خلال عناصر مهمة متمثلة في القدرة على تبادل المعلومات الخاصة بالتنظيم إقامة علاقات مفيدة مع الآخرين، العمل كفريق واحد، والطموح لتولي القيادة.

إن الكفاءة الإنسانية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، كونها عاملا مهما في تحديد طبيعة التفاعلات للفرد مع جميع المحيطين به.

إن مفهوم مهارات الكفاءة الإنسانية يشير إلى الرصيد المعرفي والسلوكي الناتج عن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بشكل دوري، والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة في آن واحد.

2- الكفاءة الفنية: هي أن يكون الأفراد مجيدين لعملهم ومتقنين إياه ، وملمين بطبيعة الأعمال التي يؤديونها وعارفين بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك حسن استعمالهم للمعلومات وتحليلها ، ومدركين وعارفين للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز أعمالهم.

وتعتبر المهارة أحد أهم عناصر ضمان رقي المؤسسة وتطورها، وهي محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقنية، ومع الإنجازات الفنية وأيضا مع الكفاءات المعرفية.

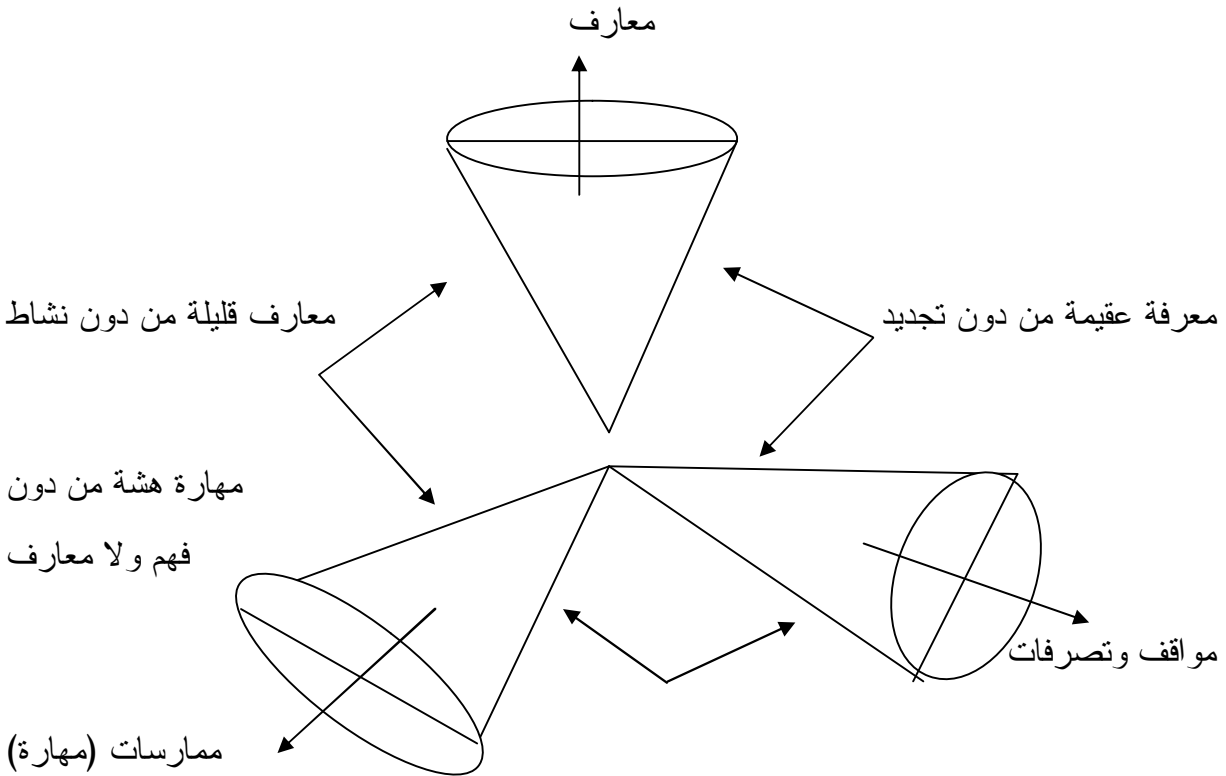
وعلى العموم تعتبر المهارة من أهم الموارد غير الملموسة المتوفرة لدى الأفراد ، والتي يمكن التعبير عنها في الغالب من خلال عبارة "أن تكون قادرا على فعل شيء ما" ، وتكتسب هذه المهارات في أماكن وأوقات مختلفة، وليس فقط خلال المسار المهني.

وفي الوقت الراهن تلعب التصرفات السلوكية للأفراد العاملين دورا مهما داخل المنظمة في بناء الكفاءة المهنية، وهذا ما أكده جل الباحثين في المدارس السلوكية.

**3- الكفاءة الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.

حيث أن منظمات الأعمال في زمن التحولات والمتغيرات العاصفة تحتاج إلى عاملين ذوي كفاءة ، قادرين على التكيف مع عواصف التغيير أو صد آثارها السلبية ، وما أوجبنا إلى مثل هاته الكفاءات التي تكون قادرة أيضا على توفير الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة أصلا وتعظيمها، أو الحفاظ عليها، والشكل التالي يوضح ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة المهنية.

الشكل رقم ( 03 ) : يوضح ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة



قلة المهارات الجماعية من دون فعالية

وجود غير فعال من دون علم (مهارة)

المصدر : revue française de : compétence ,de la théorie terrain ,revue française de gestion,N127,2001.

## خامسا: بناء الكفاءة المهنية في الواقع العملي

تحتل الكفاءة المهنية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف مجالاتها، وبغض النظر عن مدى تطورها وتباين نظمها ومفاهيمها، زادت هذه الأهمية في الوقت الراهن نظرا لما تساهم به في تطوير وتنمية المنظمة، لتحظى بذلك على اهتمام واضعي السياسات الإجراءات في مختلف الدول المتقدمة والنامية.

وقد أكدت تجارب العديد من المنظمات الدولية وحتى كذلك المعاهد، على نجاح فكرة تنمية وتطوير العنصر البشري، من خلال معرفة النقائص والفجوات، وفي ما يلي سيتم عرض هذا النموذج العملي في كيفية تطوير الكفاءات المهنية:

تجربة المعهد الوطني للإدارة العامة INTAN بماليزيا "نموذج ناجح في بناء الكفاءة المهنية" إن السخرية من القطاع العام تبدو ظاهرة متفشية في أنحاء العالم، حيث ينظر إليه عادة على أنه كيانا بيروقراطيا يستعصي التغيير، وتعتبر ماليزيا من الدول السباقة التي عملت جاهدة على رفع مستوى فعالية القطاع العام وكفاءته، عن طريق وضع استراتيجيات مثل التدريب، ويعتبر تنمية الموارد البشرية في ماليزيا واحدة من العناصر الحاسمة التي سوف يتحدد مدى تفوقها في المنافسة على المدى الطويل.

وتعتبر تجربة ماليزيا في الاهتمام بالكفاءات في مؤسسات القطاع الحكومي رائدة، حيث اعتمدت على المعهد الوطني للإدارة العامة INTAN، ويعتبر هذا الأخير من المعاهد الحكومية الرائدة في مجال التدريب، وسنحاول في هذه الورقة التطرق إلى إسهامات هذا المعهد من خلال الواقع العملي، في تطوير الكفاءات، من خلال ما يلي:

يعتبر معهد INTAN من المعاهد الحكومية في ماليزيا، يقع داخل مصلحة الخدمة الحكومية، المعروفة باسم الوكالة المركزية لشؤون العاملين، وهي أحد مكونات مكتب رئيس الوزراء.

**1- فلسفة التدريب:** الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هذه الفلسفة أن النظام الإداري القائم على التدريب ستكون لديه القدرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية حياة المواطن، ويتمثل هنا في تزويد الموظفين العموميين بالمعرفة والمهارة اللازمين لتمكينهم من أداء وظائفهم على خير وجه في إطار الدور المتغير للإدارة، فالتعهد المستمر في مهام الحكومات يتطلب تواجد موظفين عموميين ذوي مقدرة على استخدام المعرفة والمبتدعات العلمية والفنية وتوظيف منهاج تحليلي أعمق للمهام، ومزج المعرفة المتخصصة بالمعرفة العامة، من ثم فإنه يتعين على التدريب أن يسعى إلى رفع مستوى قدرة الموظفين العموميين على فهم الإدارة الحديثة، واستخدام الأدوات والمناهج والأساليب الإدارية لحل المشكلات في بيئة العمل، ويتطلب هذا فهما أفضل للبيئة، وبهذه الطريقة يقوي شعور الموظفين العموميين بالالتزام تجاه مهمة التنمية الوطنية مما يمكنهم من أداء دور أكثر فاعلية في إدارة التغيير.

2- إستراتيجية التدريب: تمثلت في وظائف رئيسية هي: التدريب والبحث والخدمات الاستشارية ، كما تمثلت مقاصده في: الاهتمام بالعمل، وفرط الحساسية للوسط المحيط ،تكامل وظائف التدريب والبحث والخدمات الاستشارية.

3- تنمية مجالات القوة الرئيسية: هناك أبعاد متعددة لأنشطة المعهد ،نعرض منها تلك الأنشطة التي حقق فيها المعهد أداء بالغ التميز: (1).

أ- تقويم احتياجات التدريب: هناك لجنة استشارية للمعهد ،تضم كبار المسؤولين من الهيئات المركزية والتنفيذية والجامعات وشخصيات منتقاة من القطاع الخاص، تتمثل مهمتها في تقديم النصح لمدير المعهد فيما يخص أنماط برامج التدريب التي يتعين تنفيذها، وأهدافها، ومحتويات مقرراتها، وتهدف المناقشات في هاته اللجنة إلى تبادل الأفكار وبناء التوافق في الرأي قبل تنفيذ البرامج، حيث أن المعهد ومن خلال ذلك أصبح يمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع أهداف الحكومة واستراتيجياتها، ومع التغير في هذه الأهداف والاستراتيجيات.

ب- تنوع منهجيات التدريب: يتبع معهد "انتان"مدخلا تجريبيا إزاء موضوعات المحتوى وطرق التدريب، وقد اقتضت البيئة المتغيرة والأولويات الوطنية إدخال مفاهيم وأدوات ومناهج جديدة للتعليم، وتشهد تجربة المعهد في التدريب العملي على انفتاحه على الأفكار الجديدة ، فقد تبين للمعهد أن التدريب النظري التقليدي القائم على المحاضرات محدود الجدوى بالمقارنة بغيره من المفاهيم والأدوات الحديثة.

وتمثلت استجابة المعهد لذلك في وضع خطة جديدة للتدريب تجمع ما بين المعرفة الأكاديمية النظرية والعمل التطبيقي الرسمي، وتتطلب هذه المنهجية اشتراك مجموعات العاملين المتدربين في العمل للوصول إلى إجابات عملية للقضايا المختلفة مع التطبيقات العملية لها.

وعلى الرغم من كون المحاضرات طريقة شائعة في التدريب ، فقد تم استخدام مناهج متعددة أخرى مثل المواقف الافتراضية وأداء الأدوار ودراسات الحالة والزيارات والمشروعات البحثية ، بالإضافة إلى مدخل الوحدات في التدريب، والذي يسمح للمشاركين بالمرور بعدد من الوحدات المتصلة بقيامهم بمهامهم على مدى زمني طويل.

ج- تنمية قدرات طاقم العاملين.

د-خدمات البحوث النشر والمكتبة:يخصص 30% من وقت العمل في المعهد في الوقت الحالي للعمل البحثي، بينما تخصص النسبة الباقية لإجراءات مشروعات التدريب ،حيث أن المعهد يستغل هاته البحوث في مجال العمل والمشروعات.

(1) - مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2007، ص 49.

- ه- **تقويم الأداء:** يعد أحد الجوانب الرئيسية في عمل المعهد، حيث يعمل باستمرار على تقويم ما يؤدي إليه الجهد التدريبي من تحسين وتطوير قدرات الموظفين والرفع من معنوياتهم.
- و- **تكوين الشبكات Networking :** من خلال حلقات اتصال مع المؤسسات المحلية والدولية من خلال الدورات التدريبية المشتركة والمؤتمرات وبرامج الإلحاق وتطوير دراسات الحالة.
- كما يقوم المعهد بتحديات رئيسية تتمثل في ما يلي:
- تحقيق حرفية التدريب.
  - التوازن بين التدريب العام والتدريب المتعمق .
  - توسيع نطاق التدريب للقطاع الحكومي.
  - التدريب التحويلي والتعلم المستمر بين الموظفين العموميين.
  - استمرار ثورة تحسين الجودة والإنتاجية.
  - تنفيذ معايير الأيزو 9000 .

حددت ماليزيا معالم رؤية 2020، أن تصبح دولة صناعية ، وفي هذا السياق فإن تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب هي إحدى المكونات الهامة لجهود ماليزيا التنموية ، وأنه من أجل مواجهة التحديات التي تواجه هذه التنمية والوفاء بمتطلبات دور معهد "إنتان" كمعهد تدريبي رائد للقطاع الحكومي والعام، فسوف يواصل المعهد دوره الريادي في بناء الكفاءات المهنية وتدريبهم<sup>(1)</sup>.

**سادسا: معوقات بناء الكفاءة المهنية**

هناك عدة معوقات تحول دون بناء كفاءة مهنية ،نذكرها في ما يلي:

- 1- **غياب المحفزات:** للمحفزات دور كبير في استقرار العاملين والرفع من معنويات ،ومن ثم بناء كفاءتهم المهنية ،ومنها الرواتب، الترقية ،..الخ.
- 2- **بطئ عملية الرسكلة:** إن ما تعاني منه مؤسساتنا هو بطئ عملية الرسكلة والتقاعد بينها حيث ينتج عنه أفراد عاملين محبطين، كما أن المنظمات مازالت تعاني من التسيير الكلاسيكي ،دون الاطلاع على ما هو جديد.
- 3- **ضعف التكوين:** إن من أسباب فشل السياسات المسطرة في المنظمات، هو أن العنصر البشري يعاني من الضعف في التكوين، وهذا راجع إلى ضعف معاهدنا المكونة، أو بالأحرى ضعف المكونين.
- 4- **غياب الثقافة التنظيمية:** الكفاءة البشرية في مؤسساتنا تعاني من الروتين، فعملها يقتصر على تنفيذ الأعمال والقيام ببعض الوظائف اليومية، والتي لا تتطلب التفكير، وليس لها إطلاع على كل ما هو جديد لغياب ثقافة التجديد والبحث عن ما هو جديد في عالم المعرفة.

(1) - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص 59.

## خلاصة:

يعتبر الأفراد العاملون في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، ومن خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من الباحثين والدارسين في علم الاجتماع والسلوك وعلم الإدارة وغيرهم يولون اهتمام بليغ للكفاءة المهنية داخل المنظمة، فنظرية الإدارة العلمية ركزت على طرق زيادة الإنتاج من خلال تكوين وتدريب العاملين للرفع من مستواهم الفني والتقني، أما نظرية العلاقات الإنسانية فاهتمت بالجانب النفسي والاجتماعي للعاملين من خلال خلق جو يسوده التعاون والحيوية بين أعضاء فريق العمل، أما نظرية وليام جوردن فركزت على الجانب المعرفي والإبداعي للعامل مع ضرورة تدريبه للرفع من إبداعه... الخ.

# الفصل الرابع

## المقاربة المنهجية للمدرسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها

خامساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة

## تمهيد:

من مساعي الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وبناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية، هذه العلاقة التي تتحكم فيها جملة من الأبعاد والمؤشرات المتعددة والمتشابهة، حاول الباحث اختبار جزء منها، سواء ما تعلق بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي والتي حددها في العدالة التنظيمية للمعاملات، والنمط الإشرافي الديمقراطي، والنمط السلطوي المعرفي، أو ما تعلق بالمتغير التابع، بناء الكفاءة المهنية، والتي اختار منها، الكفاءة الإنسانية، والكفاءة المهنية، والكفاءة الفكرية، وبعد الاستكشاف النظري واستعراض الأدبيات حول موضوع الدراسة، وانتقاء كل إنتاج علمي له علاقة بها ، يلعب دورا مهما في توجيه الباحث نحو بيانات الواقع الاجتماعي، الذي يجمعه من عالم البحث والمتمثل في الدراسة الراهنة مؤسسة لافارج، ولا يمكن للباحث تفحص لذلك الميدان دون التوأمة بين الجانب النظري والميداني، وهي مسعى الباحث، لذا جاء هذا الفصل ليشمل على الإجراءات للدراسة الميدانية، التي قام بها لتحقيق أهداف الدراسة، بدءا بعرض مجالات الدراسة، ليتم التطرق بعد ذلك للأدوات المستعملة في الدراسة، من ملاحظة ومقابلة، والتي جاءت كأدوات مدعمة ومكملة للأداة الرئيسية للبحث وهي الاستمارة، ليتم بعد ذلك عرض العينة، والأساليب الإحصائية في الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

**1- المجال المكاني:** إن هذه الدراسة تتناول المناخ التنظيمي وعلاقته ببناء الكفاءة المهنية للعامل بالمؤسسة الصناعية، تم اختيار مؤسسة من هذه المؤسسات لتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة، وهي الأصح لمثل هذه الدراسات، وهي مؤسسة "لافارج" للأسمنت بحمام الضلعة، ولاية المسيلة، والتي تم اختيارها نظراً لملائمة نشاطها مع هدف الدراسة.

مؤسسة لافارج مؤسسة رائدة في مجال صناعة الاسمنت على مستوى المغرب العربي، وهي تعمل بمعايير أوروبية في ما يخص احترام البيئة، وتعتبر فرع من مجمع موجود في 150 دولة عبر العالم، وهي تقع بمنطقة الدبيل بدائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة.

**لافارج هلسيم:** صمم بتقنيات تكنولوجية حديثة، وخصائص عالمية بطريقة تتقن من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط، المصنع يستعمل المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محلياً، يعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي بعد انطلاق الخط الثاني في بداية 2005، حيث قبل إنشاء هذا المصنع كانت الجزائر تستورد نوعاً من الاسمنت غير متوفر محلياً من تونس، أما الآن فأصبح هناك اكتفاء ذاتي إضافة إلى التصدير نحو الدول العربية والافريقية، في 2015 حققت أعلى رقم في الإنتاج قدره 5مليون طن.

**منتجات شركة لافارج هلسيم:** تقوم الشركة بتصنيع 5 أنواع من الاسمنت، وهي: المقام المحترف، المتين، الشامل، السريع.

**إنجازات لافارج:** الجزائر تنتج 12.5 مليون طن من الاسمنت سنوياً، تساهم لافارج بثلاث هذا الإنتاج أي 5 ملايين طن من مادة الاسمنت الرمادي.

**الموارد البشرية:** لافارج تشغل حالياً ما يفوق 545 عاملاً في قطاعات وتخصصات مختلفة.

استراتيجية الشركة يتمثل في تطوير المورد البشري، من خلال التكوين المستمر.

**تعامل الشركة مع المعاهد المحلية والدولية:** تتعاون الشركة مع معاهد وطنية ودولية لتحصيل موظفيها على كل المعارف، قصد مسايرة الركب الحضاري والتقنيات الحديثة المعمول بها في المصانع العالمية، الخاصة بطرق التسيير الحديثة المبتكرة والتكنولوجيا الحديثة.

**المعمل ومراقبة الجودة:** يحوي المصنع معمل جاد وفي غاية الدقة مهمته الرقابة والحرص على جودة الاسمنت، من خلال عمل كيميائيين للتجارب المنتظمة لضمان النوعية، كما أن هناك معملين بالمصنع أحدهما كيميائي، والآخر فيزيائي.

- **المعمل الكيميائي:** مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج.

- **المعمل الفيزيائي:** يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الاسمنت لما يطلب من طرف

الزبائن لكل أنواع الاسمنت.

2- المجال الزمني: تم من خلال ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** تم إعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية، من خلال ضبط المجال المكاني والبشري وتحديد المنهج المتبع، وإعداد أداة جمع البيانات، وقد دامت هذه الفترة الزمنية حوالي شهر.

**المرحلة الثانية:** خلال هاته المرحلة تم النزول إلى الميدان، وتطبيق الاستمارة وتوزيعها على 110 عامل من عمال شركة "لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة، حيث استغرق ذلك حوالي أسبوع من 30/03/2016 إلى غاية: 06/04/2016 حيث تم الاستعانة بأحد الموظفين الذي قدم لنا يد العون، مما سهل عملية توزيع واستلام الاستمارات، بحيث تم استلام 100 استمارة من مجموع 110.

**المرحلة الثالثة:** هي مرحلة أخيرة حيث تم تفريغ البيانات في جداول تكرارية، وتحليل وتفسير النتائج واستخلاص نتائج نهائية والتي دامت حوالي أسبوعين من 07/04/2016 إلى غاية: 21/04/2016.

3- **المجال البشري:** تنبعا لموضوع الدراسة والذي يهدف إلى الكشف عن " دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل"، حيث كان مجال الدراسة المكاني هو المؤسسة الصناعية، فإن المجال البشري (مجتمع الدراسة) يتكون من جميع عمال المؤسسة الصناعية، والبالغ عددهم 545 عامل إلى غاية: افريل 2016، ويصنفون إلى:

\*إطارات: 45.

\*أعوان تحكم 100.

\*أعوان تنفيذ 400.

## ثانيا: المنهج

المنهج هو الأساليب والمداخل المتعددة للباحث، التي يستخدمها لجمع البيانات اللازمة في بحثه، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات (1).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإستعانة بالمنهج الوصفي، نظرا لملائمته لموضوع دراستنا، فهي دراسة وصفية، حاولت الكشف عن دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية، وحيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة، كما هي موجودة في الواقع من خلال الأرقام ومختلف الإحصائيات، كما يعتمد على وصف الظاهرة بطريقة التفسير والتحليل.

## ثالثا: أدوات جمع البيانات

في إطار كل تقنية من التقنيات، ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة تريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة (2). وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على أدوات لجمع البيانات متمثلة في ما يلي:

**1- الملاحظة:** تعتبر وسيلة مدعمة لأداة الاستمارة، حيث تم من خلالها ملاحظة جميع الجوانب الخاصة بموضوع دراستنا نزولا إلى مصنع الاسمنت، وتدوين الملاحظات التي نستفيد بها في موضوعنا، والتي تعذر الحصول عليها عن طريق الاستمارة. وتماشيا مع موضوع الدراسة، من خلال إشكليته، مؤشرات وأبعاده، تم تضمين ما يمكن ملاحظته من خلال النقاط التالية:

- ملاحظة كيفية انجاز الأعمال (طرق انجاز العمل)
- ملاحظة المشاكل الناجمة عن العمل
- ملاحظة طريقة العمل على الآلات .
- ملاحظة الظروف الخاصة بالعملية التكوينية.
- ملاحظة بعض ملامح فرق العمل.

(1) - لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة كوثر حسين كوجك، ط1، دار العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1990، ص62.

(2) - اسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص192.

2- **المقابلة:** هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث، أو التي تدور حول أرائه ومعتقداته<sup>(1)</sup>.

حيث تعذر علينا إجراء مقابلة مع مدير مصنع الاسمنت، وهو من جنسية فرنسية، لكثرة ارتباطاته وتنقلاته، خاصة تنقلاته خارج الوطن.

حيث تم الاستعانة بالمكلف بالتكوين والتطوير، لكون دوره مهم داخل المؤسسة، ومهامه تتناسب وطبيعة بحثنا وقد يفيدنا بالكثير في هذا الجانب وقد تم طرح أسئلة عليه تكشف في مفاهيمها عن واقع العملية التكوينية، وكيفية تدعيم آليات التفكير الابتكاري، وكذا أسئلة عن الأسلوب المحبذ في العملية الاشرافية، ودور فرق العمل في تدعيم الروابط الاجتماعية في اكتساب الكفاءة الفنية وهي جاءت كأداة مكملة وداعمة للإستمارة.

3- **الاستمارة:** هي الإجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني إلى أقصى دقائقه لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب<sup>(2)</sup>.

وهي الأداة الرئيسية في البحث، وجاءت باقي الأدوات مدعمة ومكملة لها، حيث إحتوت على عدة محاور، خدمة لفرضيات الدراسة، وقبل إعدادها بشكلها النهائي، مرت بمراحل عديدة، بدءا بمحاولة عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف، وبعد تقديمه لملاحظات حول طبيعة الأسئلة، وطريقة صياغتها، تم تعديلها، وعرضها من بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين لقياس صدقها، وهم من قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة، ليتم من بعد الأخذ باقتراحاتهم، والعمل بملاحظاتهم، ليتم في الأخير إعدادها بالشكل النهائي، وتنظم 45 سؤالاً، تم التركيز فيها على الأسئلة البسيطة والمفهومة، والتي تتماشى مع مستوى وطبيعة المبحوثين وتنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة حيث خصص للمحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين ستة أسئلة، في حين قدر عدد الأسئلة المتعلقة بأبعاد الفرضية الأولى 15 سؤالاً أما فيما يخص أبعاد الفرضية الثانية فقد بلغ 13 سؤالاً، و 11 سؤال لقياس أبعاد الفرضية الثالثة.

(1) - عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، ط1، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002، ص37.

(2) - بلوم اسمهان، مرجع سابق، ص 194.

## رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها

استعمال العينات بشكل أساسي في البحوث السوسولوجية أمر مهم وسهل بدل اعتماد المسح الاجتماعي الشامل، وذلك لكونه أكثر اقتصاداً في نفقات البحث وقابلية لتنفيذه وإنجازه. العينة في مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله<sup>(1)</sup>.

وبالرجوع إلى هذه الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء حصر شامل لكافة عمال المؤسسة، نظراً لضيق الوقت وصعوبة الاتصال بهم جميعاً، أكتفي بأخذ عينة من المجتمع الكلي. أما عن نوع العينة فكانت عينة عشوائية طبقية، نظراً لاعتمادها على اختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها، أي أنها أكثر دقة في تمثيله من حيث خصائص العينة المتشابهة مع خصائص المفردات من كل النواحي (السن، الجنس، المستوى التعليمي...)، وتم الاعتماد عليها لأن مجتمع الدراسة يتكون من عدة مستويات (طبقات)، لا بد من اختيار عينة من كل منها .

**تقدير حجم العينة:** لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة<sup>(2)</sup>

لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على اختيار نسبة 20% من المجتمع الكلي، بالاستعانة بطريقة التوزيع المتساوي لاختيار مفردات كل طبقة .

بما أن المجتمع الإحصائي للبحث والبالغ عدده 545 عامل ينقسم إلى ثلاثة طبقات متباينة الحجم حيث نجد: 45 إطارات، أعوان تحكم 100، أعوان تنفيذ 400 فلقد تم حساب العينة كما يلي:

1- حجم العينة الكلي:

$$545 \text{ عامل} \leftarrow 100\%$$

$$20\% \leftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \frac{20 \times 545}{100} = 109, \text{ أي } 110 \text{ عامل.}$$

(2) حجم العينة في كل طبقة:

حجم العينة في كل طبقة: (حجم الطبقة × حجم العينة) / حجم المجتمع.

$$\text{* عينة الإطارات: } (110 \times 45) / 545 = 9,08 \cong 10 \text{ عامل إطار.}$$

$$\text{* عينة أعوان التحكم: } (110 \times 100) / 545 = 20,18 \cong 20 \text{ عامل عون تحكم.}$$

(1) - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 19

(2) - درنوني هدى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د)

علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 178.

\* عينة أعوان التنفيذ:  $(110 \times 400) = 545 / 80,73 \cong 80$  عامل عون تنفيذ.

إذن من خلال هذه المعطيات الحسابية لاختيار وتقدير حجم العينة، والتي تمثل 110 تقسم إلى: 10 إطار، 20 عون تحكم، 80 عون تنفيذ، مع العلم انه تم استبعاد 10 مفردات منها لعدم استردادها من طرف المبحوثين وعدم إجابة المبحوثين على بعض البنود من الاستمارة ما دعا إلى استبعادها لتصبح العينة الحقيقية للدراسة 100 مفردة.

#### خامسا: الأساليب الإحصائية

"أن أعمل في كل الأحوال من الإحصاءات الكاملة، والمراجعات الشاملة، ما يجعلني على ثقة من أنني لم أغفل شيئا"<sup>(1)</sup>، تم استخدام الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة:

1- التكرار: يتمثل في تعداد الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة.

2- النسبة المئوية: وتستخدم لتفسير عرض نتائج الاستمارة.

وقد استعان الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية لتفريغ بيانات الاستمارة في جداول إحصائية.

خصائص مجتمع البحث: تم التطرق إلى الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث، حيث من خلالها يتم كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	75	75%
أنثى	25	25%
المجموع	100	100%

تلعب المتغيرات النوعية دور هاما في تحديد الذهنية السائدة داخل التنظيم، وداخل العملية الإنتاجية من خلال هذا الطرح تبين المعطيات الأمبريقية في سياقاتها الجدولية بأن أغلب مفردات العينة محل الدراسة هم ذكور، وبنسبة 75 %، في حين شكلت نسبة الإناث 25 %، وهي نسبة معتبرة، بحيث يقتصر عمل هاته الأخيرة في المجال الإداري (الإدارة)، أما الغالبية من نسبة الذكور فهم يعملون في الوحدات الإنتاجية، حيث أن العمل ضمن هاته الوحدات يتطلب جهدا عضليا أكبر، والعمل بالمنابذة ليلا، والذي يستدعي ضرورة وجود العنصر الرجالي أكثر.

(1) - درنوني هدى، مرجع سابق، ص 196.

جدول رقم(02): يوضح توزيع مفردات البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	10	10%
بين 20 و30	71	71%
بين 31 و40	14	14%
أكبر من 41	05	05%
المجموع	100	100%

تلعب المتغيرات العمرية والنوعية دور هاما في تحديد الذهنية السائدة داخل التنظيم ، وداخل العملية الإنتاجية. من خلال هذا الطرح تبين المعطيات الأمبريقية في سياقاتها الجدولية بأن نسبة العاملين التي تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة هي الأكبر إذ قدرت ب 71% ،تليها الفئة العمرية 31 و40 سنة البالغة 14 % ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ،الذي تتوفر فيه الفئات الشبانية بكثرة ،لأن هاته الفئة قادرة على العطاء وتتميز بنضج فكري،بينما كانت الفئة العمرية أكبر من 41 سنة ذات نسبة منخفضة 5% ،فتقدم سن الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله وقلة إنتاجيته،أما نسبة العاملين الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة بنسبة 10 % وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب نوعا من التكوين وكذا النضج الفكري للتمكن من إنجازه.

جدول رقم(03): يوضح توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	24	24%
متزوج	76	76%
المجموع	100	100%

إن الحالة الاجتماعية لأفراد العينة أمرهم بالنسبة للتنظيم ، فأستقرار الأفراد العاملين هو من استقرار التنظيم، وتبين القراءة الجدولية للواقع الأمبريقي أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 76 % هم متزوجون، وان دل ذلك فإنما يدل على أن أفراد العينة المتزوجون مستقرين ماديا واجتماعيا، من خلال ما توفره لهم المؤسسة من خدمات وأجر مرتفع، مما يولد لديهم الرغبة في عدم مغادرة عملهم ،وهذا مؤشر ايجابي لهم وللمؤسسة التي يعملون بها،أما النسبة 24 % من أفراد العينة فهم عزاب ، وهذا مؤشر لوجود الفوارق الاجتماعية داخل المؤسسة محل الدراسة،حيث أن الفئة الأخيرة تبحث عن تكوين نفسها ماديا بعد الانغماس في التحصيل الدراسي أو التكوين للحصول على فرص للعمل.

جدول رقم(04):يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
01%	01	متوسط
34%	34	ثانوي
65%	65	جامعي
100%	100	المجموع

يعتبر المستوى التعليمي للعاملين أمر مهم بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للتطور والرقي، خاصة ونحن في زمن التكنولوجيا، والذي يتطلب مستوى تعليمي عالي. وتبين المعطيات الجدولية أعلاه أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هي الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 65 % ، تليها نسبة 34% ذات المستوى التعليمي الثانوي ، وبأقل نسبة تقدر ب 1 % ذات المستوى التعليمي المتوسط ، وهذا يعود حسب قوانين الإختيار، فإن من شروط الإلتحاق بالمؤسسة محل الدراسة هو المستوى الجامعي بالنسبة للوظائف الإدارية التي تتطلب جهد فكري ، أما الوظائف الأخرى فتتطلب أفراد ذوي المستوى الثانوي ، خاصة الوظائف التنفيذية في الوحدات الإنتاجية ، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على توظيف أفراد ذوي مستوى جيد ومقبول.

جدول رقم(05) يبين توزيع مفردات البحث حول الوضعية المهنية

النسبة	التكرار	الطبقة السوسيو مهنية
70%	70	عون تنفيذ
20%	20	عون تحكم
10%	10	إطار
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هم أعوان التنفيذ ب70 مفردة وبنسبة مقدرة ب70%، وهذا راجع لكون المؤسسة ذات طابع إنتاجي، تحتاج إلى عدد أكبر من اليد العاملة التي يقع على عاتقها كل المسؤولية الإنتاجية ، ثم تليها فئة أعوان التحكم ممثلة ب20مفردة وبنسبة 20 % ، ثم تليها فئة الإطارات ب10مفردات، وهذا لاقتصار عملهم على العمل الإداري والمراقبة والإشراف على سير الأعمال.

جدول رقم (06): يوضح مدة ممارسة العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	مدة العمل بالمؤسسة
38%	38	ما بين 1 و5 سنوات
28%	28	ما بين 6-10 سنوات
34%	34	ما بين 11 و15 سنة
100%	100	المجموع

من خلال البيئة التي يعمل بها العامل يتبين بكل وضوح علاقاته ، وتفكيره وحتى سلوكه ومدى رغبته في البقاء في التنظيم من عدمه.

تبين المعطيات الجدولية ومن خلال الواقع الامبريقي لموضوع الدراسة أن 38 مفردة وبنسبة 38% من عينة البحث حددت مدة عملها ما بين 1 و5 سنوات ، فهذه كفيلة لبناء كفاءة فنية ومهنية، تليها 28 مفردة وبنسبة 28% مدة عملها ما بين 6 و10 سنوات ، تليها نسبة 34 % من أفراد العينة والمقدرة ب34 مفردة مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 11 و15 سنة حيث أنها تملك من الخبرة والتجربة ، وهي كفيلة بإعطاء العمال الخبرة الفنية والمهنية.

## خلاصة:

من المتعارف عليه أن البحث العلمي، ما هو إلا سيرورة، تقوم على مبادئ أساسية وتتطلب توفر شروط هامة لا يمكن الاستغناء عنها، كما تجمع هذه السيرورة مستويين يعتبران الركيزة الأساسية التي يستند إليها العمل العلمي، وهو ما يعرف عادة بالجانب النظري والعلمي، والذي لا غنى لمعظم البحوث العلمية وخاصة في ميدان السوسولوجيا الاستغناء عنهما. وحتى لا تحدث القطيعة الابستمولوجية بينهما، ويتحقق ذلك التلاحم والترابط بين مختلف خطوات ومراحل البحث العلمي أو الدراسة، والتي تخدم كل واحدة منهما الأخرى وتمهد لها، فالترسانة المفاهيمية التي يبنيها الباحث حول موضوعه ومتغيراته، تلعب دورا مهما في توجيه البحث الوجهة العلمية، وتعيينه في اختبار الواقع وفي التحقق من معطياته من جهة. ومن جهة أخرى تسمح للباحث من إخضاع ما جمعه ويريد دراسته إلى اختيار الواقع، أي

## المقارنة

بين ما رسمه حول الظاهرة التي يدرسها من افتراضات، وكيف هي عليه في ميدان التنظيم داخل المؤسسة الصناعية، كما هو عليه الحال في دراستنا هاته، فمت تزود الباحث بهذا الزاد النظري ينطلق في مسعى البحث وخاصة في جانبه الميداني بكل ثقة، وخاصة إذا تحكم في الإطار المنهجي للدراسة وأحسن بناءه.

# الفصل الخامس

## عرض البيانات وتحليلها والنتائج العامّة للدراسة

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضيات

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

2: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

ثانياً: نتائج الدراسة

1- نتائج الفرضية الأولى

2- نتائج الفرضية الثانية

3- نتائج الفرضية الثالثة

ثالثاً: النتيجة العامة

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

## تمهيد:

يحاول الباحث من خلال هذا الفصل، وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية، والتي لا تكفي وحدها لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع، وكذا بعد جمعه للمعطيات من الواقع الأمبريقي المعايين، مؤسسة لافارج بالمسيلة، بالاستعانة بأدوات بحثية، كانت الاستثمار الأداة الرئيسية فيها، عرض بعدها أهم النتائج والمعطيات المجمعّة من الميدان، باستعمال أساليب إحصائية، ليأتي بعدها التحليل والتفسير بالاستعانة بالتراث النظري المعالج ، والمقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت أبعاد الموضوع، وهذا كله لاختبار فرضيات الدراسة الراهنة، والإجابة عن تساؤلاتها.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضيات

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

والتي مفادها: للعدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الإنسانية للعامل.

جدول رقم (07): يوضح مدى تطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء
85%	85	نعم
10%	10	أحيانا
05%	05	لا
100%	100	المجموع

يتضح من المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 85 مبحوث وبنسبة 85% تقر بأن المؤسسة محل الدراسة تطبق إجراءات التنظيم على العاملين دون استثناء، وهذه النتيجة تؤكدها تصريحات المكلف بالتكوين و التطوير حيث أرجع السبب في ذلك للحفاظ على سمعة المؤسسة، التي تحاول باستمرار ونتيجة لطبيعتها (مؤسسة اقتصادية) تسهر دائما على تطبيق مقاييس وقوانين عالمية بهدف الرفع من الإنتاجية وتحسين أداء العاملين(\*) وهذا إجراء يشعر العامل من خلاله بوجود عدالة تنظيمية، و جميع العاملين متساوون أمام القانون، وهذا بدوره يدفعهم إلى التحسين من أدائهم، ويخلق لديهم كفاءات ومهارات جديدة في العمل.

وهذا لا يعني أن هناك من العمال و البالغ عددهم 05 أي ما يعادل 05 % من المبحوثين و هي نسبة ضئيلة تقر عكس ذلك بعدم المساواة في تطبيق إجراءات التنظيم على جميع العاملين. و 10 منهم أي ما يعادل 10 % من المبحوثين، صرحت بـ ( أحيانا ) و هذا يعني هناك من العمال غير راضين عن بعض الإجراءات داخل المؤسسة .

جدول رقم (08): يوضح مدى معالجة المؤسسة لشكاوي العمال بطريقة سريعة و عادلة.

النسبة المئوية	التكرار	معالجة المؤسسة لشكاوي العمال بطريقة سريعة و عادلة
85%	85	نعم
15%	15	لا
100%	100	المجموع

إن الاهتمام بمشاكل العاملين من أولويات كل مؤسسة تود الحفاظ على استقرارها واستقرار عامليها. ومن خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، أقرت غالبية أفراد العينة المبحوثة

\* مقابلة أجريت مع المكلف بالتكوين والتطوير يوم 2016/03/30 على الساعة 09.30 صباحا.

والمقدرة ب 85 من المبحوثين وبنسبة 85% ، أن مؤسستهم تعالج شكاويهم بطريقة عادلة وسريعة ،في المقابل نجد 15 مبحوثا وبنسبة 15% يرون عكس ذلك، حيث أن اهتمام المؤسسة بمعالجة المشاكل العمالية بطريقة عادلة وسريعة ما من شأنه أن يحافظ على استقرارهم ،ويحقق لهم علاقات اجتماعية متينة مع بعضهم البعض.

**جدول رقم (09):** يوضح مدى سهولة الاتصال بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض.

النسبة المئوية	التكرار	الاتصالات التي تتم بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض بكل سهولة
95%	95	نعم
05%	05	لا
100%	100	المجموع

تبين المعطيات الجدولية المبينة أعلاه، أن الغالبية من المبحوثين والمقدر عددهم ب95 مبحوث وبنسبة 95% يقرون أن هناك اتصالات تتم بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض بكل سهولة داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل على أن فريق العمل الإداري مبني على أساس التعاون، وهناك ثقة متبادلة بين العاملين، وهذا من شأنه أن يرفع من معنوياتهم، وينمي فيهم روح الجماعة، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تقر بأن التوافق و الانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهري و أساسي يؤثر في إنتاجيتها<sup>(1)</sup>، و يدفعها إلى التحسين المستمر من أدائها و كفاءتها الإنسانية و انسجامها الاجتماعي رغم أن هناك من المبحوثين من يرى عكس ذلك و بنسبة ضعيفة 05% ، هذه الفئة من العمال قد تكون كما أشرنا سابقا غير راضية على بعض المشرفين نتيجة لبعض ممارساتها.

**جدول رقم(10):** يوضح مدى سهولة الاتصالات التي تتم بين العمال الإداريين وعلاقة ذلك بمدة الخدمة بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الاتصال بين العمال مع بعضهم مدة الخدمة بالمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
38%	38	/	/	38%	38	1-5 سنوات
28%	28	/	/	28%	28	6-10 سنوات
34%	34	05%	05	29%	29	10-15 سنة
/	/	/	/	/	/	أكثر من 15
100%	100	05%	05	95%	95	المجموع

يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما في التقريب بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض و هذا بالتأكيد يخلق جو عمل عائلي يسوده روح التعاون، وهذا ما تؤكد به دورها المعطيات الجدولية في

(1) - لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص79.

مناحيها الكمية، فنسبة 38% من الفئات التي تتراوح عضويتها من (1 إلى 5) سنوات، ترى أن هناك اتصال متبادل بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض بكل سهولة، وكون أن هاته الفئة جديدة العضوية بالتنظيم، فهذا يعطيها انطباع جيد على مستوى العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم، إضافة إلى أنها في طور التدريب و التكوين و هذا الاتصال سمح لها بأخذ خبرات الأقدم منها وتبادل المعلومات معهم لتحسين من كفاءتها و يرفع الروح المعنوية لديها، تليها نسبة 29% من الفئات التي تتراوح عضويتها من (10 إلى 15) تقر بوجود اتصال متبادل مع العاملين مع بعضهم البعض، تليها نسبة 28% من الفئات التي تتراوح عضويتها من (6 إلى 10) ترى نفس الشيء، في المقابل نجد أن نسبة 5% من الفئات التي تتراوح عضويتها من (10 و 15) سنة ترى أنه ليس هناك اتصال بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض بكل سهولة، كون أن مدة ممارسة العمل داخل التنظيم، وحسب فترة الخبرة أعطت أيضا وعيا يسمح بتقييم مستوى الاتصال بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض، أو لوجود حساسيات بين العمال الإداريين نتيجة للمنافسة بينهم.

**جدول رقم (11):** يوضح مدى تطبيق إدارة المؤسسة إجراءات التنظيم على جميع العاملين وعلاقة ذلك ببناء فريق العمل .

المجموع		لا		نعم		بناء فريق العمل تطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
85%	85%	5%	5%	80%	80%	نعم
10%	10%	/	/	10%	10%	أحيانا
5%	5%	5%	5%	/	/	لا
100%	100%	10%	10%	90%	90%	المجموع

تماشيا مع معطيات الجدول، عمدت الدراسة إلى جس كيفية تطبيق إدارة المؤسسة إجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء و علاقة ذلك ببناء فريق العمل لأسس موضوعية وقانونية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن الغالبية من الفئة المبحوثة والمقدرة ب80 مفردة وبنسبة 80% ترى أن إدارة المؤسسة تطبق إجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء، وأن فريق العمل يبني وفقا لأسس موضوعية وقانونية، تليها نسبة 10% من مفردات البحث يعتقدون أن فريق العمل يبني وفقا لأسس موضوعية وقانونية، وأن إدارة المؤسسة تطبق إجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء أحيانا، تليها نسبة 5% من مفردات البحث يعتقدون أن فريق العمل لا يبني وفقا لأسس موضوعية وقانونية، وأن المؤسسة لا تطبق إجراءات التنظيم على جميع العاملين دون استثناء، وهذا يظهر لنا خصائص البنية التنظيمية التي تتركس معايير

النزاهة، الموضوعية، والعدالة في بناء فرق العمل وتطبيق إجراءات التنظيم، وهذا بدوره ينمي العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وهاته النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الباحث صالح بن نوار<sup>(1)</sup>، في دراسته "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، حيث توصل إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من بين المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد، ونفس الحقيقة يؤكدها "خالد بن حمدي الحميدي الحربي"<sup>(2)</sup>، في دراسته "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، إلى وجود علاقات إنسانية بين العاملين داخل المؤسسة، يؤدي إلى إكساب العامل كفاءة إنسانية واجتماعية، ويؤدي هذا بدوره إلى زيادة الإنتاجية والرفع من أداء العامل، في ضوء مناخ تنظيمي صحي وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Peter)، والتي سبق الإشارة إليها في تناولنا للدراسات السابقة، بوجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي وزيادة مهارات العاملين في حال العمل ضمن فريق العمل.

**جدول رقم (12):** يوضح تطبيق المؤسسة إجراءات التنظيم على جميع العاملين وعلاقته بزيادة المهارة في حال العمل ضمن فريق العمل

المجموع		لا		نعم		تطبيق إجراءات التنظيم زيادة المهارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
85%	85%	28%	28%	57%	57%	نعم
10%	10%	0	0	10%	10%	أحياناً
5%	5%	1%	1%	4%	4%	لا
100%	100%	29%	29%	71%	71%	المجموع

إن تطبيق إدارة المؤسسة إجراءات التنظيم على جميع العاملين ما من شأنه أن يؤدي إلى تنامي العمل ضمن الفريق في الواقع التنظيمي بإدخال روابط اجتماعية، تعمل على ترسيخ علاقات لتكون بمثابة قاعدة يتعاملون بها، وبهذا تنمو علاقات غير رسمية لتجعل منها آلية فعالة لتحقيق وتكوين فرق العمل، ومن خلال المعطيات الكمية والواقع الامبريقي أقرت 57 من مفردات البحث، وبنسبة 57% أن تطبيق المؤسسة إجراءات التنظيم على جميع العاملين ما من شأنه أن يزيد من مهارة العامل في حالة العمل ضمن فريق العمل، تليها نسبة 10% من مجموع مفردات البحث المقدره بـ 10 تقرر أن المؤسسة تطبق إجراءات التنظيم على جميع العاملين أحياناً وتزيد مهارتهم في حالة العمل ضمن فريق العمل، تليها نسبة 28% من مجموع مفردات البحث المقدره بـ 28 مفردة تقرر أن المؤسسة تطبق إجراءات التنظيم على جميع العاملين لكن لا تزيد مهارتهم في حالة العمل ضمن فريق العمل

(1) - صالح بن نوار ، مرجع سابق، ص159-160.

(2) - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص145.

تليها نسبة 4% وبمفردة تقدر بـ 4 تعتبر أن المؤسسة لا تطبق إجراءات التنظيم على جميع العاملين لكن تزيد مهارتهم في حال العمل ضمن فريق العمل .

إن العلاقات غير الرسمية مهمة داخل التنظيم فهي تنمي طاقات الأفراد وتعطيهم الدافعية للعمل أكثر وهذا وفق فريق العمل .

**جدول رقم(13):** يوضح اهتمام المؤسسة بفرق العمل ومدى معالجتها لشكاوي العمال بطريقة سريعة

المجموع		لا		نعم		اهتمام معالجة المؤسسة لشكاوي العمال بفرق العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
85%	85%	/	/	85%	85%	نعم
15%	15%	5%	5%	10%	10%	لا
100%	100%	5%	5%	95%	95%	المجموع

يعد الاهتمام بفرق العمل داخل المؤسسة كما رينا سابقا أحد أولوياتها ، وهدف تصبو إليه كل مؤسسة إذا ما أرادت المحافظة على العنصر البشري والتحسين من أدائه وتوفير المناخ الذي يساعد على ذلك، وهذا ما أكده ميلر وهول يس "أن القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها وارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق ، تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات"<sup>(1)</sup>، ومن خلال البيانات الكمية المبينة أعلاه ، يتضح أن أغلبية مفردات الدراسة البالغ عددهم 85 مفردة أي بنسبة 85 % أن مؤسستهم تعطي اهتمام بليغا لفرق العمل وتعالج جميع مشاكلهم بطرق سريعة باعتبار ان المؤسسة تولي اهتمام معتبر للعنصر البشري، وتعتبره الركيزة الأساسية فيها، كما أنها تحافظ على العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتعمل على تنميتها، ولتدعيم هذا الطرح ، صرح لنا المكلف بالتكوين والتطوير ما يلي: " إن من أولويات المؤسسة هو الاهتمام بالعنصر البشري فهي تحاول دائما أن توفر له كل الظروف الملائمة بغية تطويره " <sup>(\*)</sup>، وهذا مانادت به مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقوم على مبدأ الذي يقول "حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات، لغرض تحقيق أهداف الجماعة ، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض"<sup>2</sup>

(1) - تيسفا جبير ميدين بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2005، ص 61-62

(\*) - مقابلة مع المكلف بالتكوين والتطوير يوم: 20016/03/30، على الساعة 90:30 صباحا

(2) - بشير العلق، مرجع سابق ، ص 76.

في المقابل أقرت 10 مفردات وبنسبة 10% أن المؤسسة لا تهتم بفرق العمل ، لكن تعالج شكاويهم بطرق سريعة ، تليها 5 مفردات وبنسبة 5% تقر بأن المؤسسة لا تهتم بفرق العمل ولا تعالج شكاويهم بطرق سريعة.

**جدول رقم(14):** يوضح مدى سهولة الاتصالات بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض وعلاقة ذلك بزيادة مهاراتهم وخبراتهم في حال العمل ضمن فريق العمل.

المجموع		لا		نعم		الاتصالات بين العمال زيادة المهارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
95%	95	28%	28	67%	67	نعم
5%	5	1%	1	4%	4	لا
100%	100	29%	29	71%	71	المجموع

تلعب العلاقات الغير رسمية دورا مهما في تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وفي ثانيا هذا الطرح أقرت 67 مفردة وبنسبة 67% من مجموع مفردات البحث ، أن الاتصالات التي تتم بين العمال الإداريين تساهم في زيادة مهاراتهم وخبراتهم في حالة العمل ضمن فريق العمل ،حيث ومن خلال ملاحظتنا المباشرة بميدان الدراسة لاحظنا وجود علاقات غير رسمية وروح معنوية مرتفعة للعاملين تتمثل في مظاهر التعاون ، الثقة المتبادلة ، تبادل الخبرات والمعارف ، تقديم النصائح، وهذه النتيجة تدعم ما طرحته نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة في المنشأة ومع العمال لتبادل المعلومات وما لذلك من تأثير على تنمية مهاراتهم الإنسانية والاجتماعية ، وكذا تدريبهم على العمل، في المقابل أقرت 28 مفردة وبنسبة 28% ،أنه لا توجد اتصالات مع العمال الإداريين مع بعضهم البعض، لكن هذا لا يمنع من زيادة المهارات والخبرات ضمن العمل مع فريق العمل ، كما أن أربع مفردات وبنسبة 4% تقر بوجود اتصالات بين العمال الإداريين ، لكن لا تزيد المهارات والخبرات في حالة العمل ضمن فريق العمل، تليها مفردة واحدة وبنسبة 1% من مجموع مفردات البحث توجهها العام بأن ليس هناك اتصالات بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض وأن الإدارة لا تشجع العمل الجماعي، وهي نسبة ضعيفة تكاد تنعدم.

جدول رقم(15): يوضح مدى سهولة الاتصالات بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض ، وعلاقة ذلك بالمستوى التعليمي لهم.

المجموع		لا		نعم		الاتصالات بين العمال المستوى التعليمي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1%	1	/	/	1%	1	متوسط
34%	34	/	/	34%	34	ثانوي
65%	65	5%	5	60%	60	جامعي
100%	100	5%	5	95%	95	المجموع

تقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن اختلاف الفئات الفاعلة فيما بينهم ومن حيث مستواها التعليمي على مدى الاتصالات التي تتم بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض بكل سهولة ، ومن هنا أقرت 60 مفردة وبنسبة 60% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي عن وجود اتصالات بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض بكل سهولة ، باعتبار أن هاته الفئة لها من النضج الفكري والمستوى التعليمي العالي حيث يساعدها ذلك على فهم مستوى الاتصالات ، ويساهم في إنجازها ، وفي نفس السياق أقرت 34 مفردة وبنسبة 34 % من ذوي المستوى التعليمي الثانوي تدعم إجاباتها بوجود اتصالات غير رسمية بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض من حيث التعاون ، التآزر ، تبادل المعارف والخبرات ، في المقابل أقرت 5 مفردات وبنسبة 5% من ذوي المستوى الجامعي يقرون بغياب الاتصالات غير الرسمية بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض .

من خلال ملاحظتنا مباشرة بميدان الدراسة وجدنا أن هناك اتصالات غير رسمية بين العمال الإداريين تتمثل في مظاهر التعاون ، تقديم المشورة نقل الخبرات والمعارف وهذا من شأنه أن ينمي روح العمل الجماعي .

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

والتي تنص على للنمط الإشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة الفنية للعامل.

جدول رقم(16): يوضح مدى سماح الإدارة للعامل بمناقشة المسائل الهامة ،وعلاقة ذلك بمدى الخدمة بالمؤسسة.

المجموع		15 - 10		10 - 6		5 - 1		مدة الخدمة بالمؤسسة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	سماح الإدارة للعامل بمناقشة مسائل العمل
63%	63	21%	21	22%	22	20%	20	طريقة الاتصال مع العاملين
15%	15	00%	00	0%	0	15%	15	تقديم اقتراحات حول إجراءات العمل
22%	22	13%	13	6%	6	3%	3	الأخذ بوجهة نظر العاملين بطريقة العمل
100%	100	34%	34	28%	28	38%	38	المجموع

إن الفحص الدقيق والاستقصاء لبعده المشاركة العمالية لمناقشة المسائل الهامة المتعلقة بالعمل داخل الواقع التنظيمي يكشف عن مدى انفتاحية الواقع التنظيمي ،وهذا مبدأ من مبادئ التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث ترى من الضروري إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة وهذا ما تكشف عنه المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية ، فنسبة 22 % ، من الفئات التي تتراوح عضويتها ما بين 6 و10 سنوات ترى أن الإدارة تسمح للعامل بمناقشة طريق الاتصال مع العاملين ، وقبول للآراء المتباينة ، وفي نفس العضوية ترى وبنسبة 6 % أن الإدارة أو المشرف يأخذ بوجهة نظر العاملين في طريقة العمل، وهذه من الأمور التي حث عليها ديننا الحنيف، يقول الله تعالى "فبما رحمة من الله لنت بهم ،ولو كنت فظ غليظ القلب لا نفضو من حولك فاعف عنهم ، واستغفر لهم ، وشاورهم في الأمر"<sup>(1)</sup>، كما يقول تعالى " وأمرهم شورى بينهم " <sup>(2)</sup>، تليها نسبة 20% من الفئات المبحوثة التي تتراوح عضويتها بين 1 و5 سنوات ترى أن الإدارة تسمح للعمال بمناقشة مسائل وطريقة الاتصال مع العاملين ، وهذا تشجيعا للاتصال الغير الرسمي، والمشاركة في اتخاذ القرار، خاصة وأن هاته الفئة تحمل الكثير من الحيوية ،وتريد أن تبرز في التنظيم ، وتقدم الأفضل ، باعتبار التحاقها بالتنظيم جديد، وفي نفس فترة العضوية تقر 15% من مفردات العينة أن الإدارة تسمح لعاملها ،

(1) - سورة آل عمران، الآية 159.

(2) - سورة الشورى، الآية 38.

والأخذ باقتراحاتهم حول إجراءات العمل ، وهذا من شأنه أن يقدم الإضافة ، وينمي قدرات العاملين الفنية(\*) .

جدول رقم(17): يوضح مدة ممارسة العمل ، وعلاقته بمدى الصعوبات التي يجدها العامل في الاتصال بالمسؤول المباشر .

المجموع		10 - 15		6 - 10		1 - 5		مدة العمل صعوبات الاتصال
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
37%	37	1%	1	11%	11	25%	25	نعم
63%	63	33%	33	17%	17	13%	13	لا
100%	100	34%	34	28%	28	38%	38	المجموع

إن بعد الاتصالات الغير رسمية داخل الواقع التنظيمي يكشف عن مدى انفتاحية الواقع التنظيمي كما أشرنا سابقا وهذا ما تكشف عنه المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية، ومن خلال الواقع الاميريقي، فنسبة 33 % من الفئات التي تتراوح فترة عضويتها بين 10 و15 سنة، ترى أن العامل لا يجد صعوبة في الاتصال بمسؤوله المباشر داخل التنظيم ،حيث أن طول فترة عضويتها أكسبها وعيا تنظيميا، تليها نسبة 25% من مفردات عينة البحث ، والتي تتراوح فترة عضويتها بين 1 و5 سنوات ، ترى أن العامل يجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر ، لكون أن هاته الفئة عضويتها جديدة في التنظيم ، ولم تتأقلم بعد مع الظروف الحاصلة داخل التنظيم ، ولتضمنين صدق هذه النتيجة صرح لنا المكلف بالتكوين والتطوير، ما يلي: "أن مؤسستنا تعطي للعامل مجال واسع وحركة أكبر داخل التنظيم، بحيث يستطيع الاتصال بأي عامل ، ومهما كانت رتبته الإدارية"(\*)، وفي هذا الشأن، يقول شيلدون في تحديده لقواعد الإدارة تجاه العمال " لا بد من وجود روح المساواة في العلاقة بين الإدارة والعمال، أما ماري باركر فوليت "القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه"

جدول رقم(18): يوضح الصعوبات التي يجدها العامل في الاتصال بالمسؤول المباشر وعلاقة ذلك بواجبات الإدارة اتجاه العاملين .

المجموع		لا		نعم		صعوبة الاتصال بالمسؤول واجبات الإدارة اتجاه العاملين
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
32%	32	21%	21	11%	11	التكوين الجيد
68%	68	42%	42	26%	26	إدخال تكنولوجيا جديدة
100%	100	63%	63	38%	38	المجموع

(\*) - يرى لوين الذي توصل من خلال دراسته أن أهمية المشاركة في الإدارة ، وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد.

(\*) - مقابلة أجريت مع المكلف بالتكوين والتطوير يوم: 2016/03/30 على الساعة 09:30 صباحا.

إن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تؤدي وظائف مهمة داخل التنظيم ، وتكشف المعطيات الجدولية المبينة أعلاه ومن خلال الواقع الامبريقي للدراسة ما نسبته 42 % من مجموع عينة البحث يقرون أن ليس هناك صعوبة للعامل في الاتصال بالمسؤول المباشر، وهذه من الدعائم الاساسية في نجاح القائد، فالنمط الإداري الناجح من خصائصه "أن مديروها يميلون الى تكوين علاقات جيدة مع عاملهم، مع ضرورة قيام إدارة المؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في الميدان التكنولوجي ، وهذا لأجل رفع كفاءتهم الفنية، تليها نسبة 21% من مفردات البحث تقر بعدم وجود صعوبات للعامل في الاتصال بالمشرف مع المطالبة التكوين الجيد حيث أن التكوين ضرورة ومطلب عمالي ، في المقابل نجد نسبة 26% من أفراد عينة البحث يعتقدون أن على الإدارة إدخال تكنولوجيا جديدة ، ويجدون صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر أو المشرف ، تليها نسبة 11% من المبحوثين يعتقدون أن على الإدارة القيام بالتكوين الجيد للعامل لأجل أن يتحكم في الأمور التقنية والفنية للعمل.

**جدول رقم(19):** يوضح البرامج المقدمة من طرف الإدارة للعمال بهدف التدريب والتحكم في طرق وأساليب العمل وعلاقة ذلك بوجود الاحترام المتبادل بينهم

المجموع		لا		نعم		وجود احترام متبادل بين تقديم المشرف والعمال الإدارة للعمال برامج تدريبية بهدف التحكم في طرق وأساليب العمل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
95%	95	11%	11	84%	84	نعم
05%	05	0%	0	05%	05	لا
100%	100	11%	11	89%	89	المجموع

تلعب البرامج التكوينية والتدريبية للعامل دورا مهما في زيادة المعارف والخبرات له ، في خضم المعطيات الجدولية المبينة أعلاه ،صرحت غالبية أفراد العينة وبنسبة 84% ، أن الإدارة تقدم برامج تدريبية للعامل بهدف التحكم في طرق وأساليب العمل مع وجود احترام متبادل بين المشرف والعمال ، وهذا ما أكده لنا المكلف بالتكوين والتطوير ما يلي: " إن المؤسسة تقوم بعملية المراقبة السنوية بهدف التكوين للعاملين القائمين أو المشتغلين للوظائف التالية:مراقب خط إنتاج، مشغل قائمة التحكم مفتش ميكانيك، مفتش كهرباء، مدرب أفرادن ، تقني طرائق ،تقني مخبر(\*)، يليها نسبة 5% من مفردات العينة، صرحوا بأن الإدارة لا تقدم للعمال برامج تدريبية للعامل بهدف التحكم في طرق وأساليب العمل ، مع وجود احترام متبادل بين المشرف والعامل، وان نسبة 11% من مجموع عينة

(\*) - مقابلة أجريت مع المكلف بالتكوين والتطوير يوم: 2016/03/30 ،على الساعة:09:30 صباحا.

البحث يعتقدون أن الإدارة تقدم للعمال برامج تدريبية مع عدم وجود احترام متبادل بين المشرف والعمال.

جدول رقم(20): يوضح مدى تقديم الإدارة للعمال برامج تدريبية بهدف التحكم في طرق وأساليب العمل وعلاقة ذلك بمدى سماح الإدارة للعمال مناقشة المسائل المتعلقة بالعمل.

المجموع		لا		نعم		تقديم الإدارة للعمال برامج تدريبية سماح الإدارة للعمال بمناقشة مسائل العمل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
63%	63	5%	5	58%	58	طريقة الاتصال مع العاملين
15%	15	0%	0	15%	15	تقديم اقتراحات حول إجراءات العمل
22%	22	0%	0	22%	22	الأخذ بوجهة نظر العاملين في طريقة العمل
100%	100	5%	5	95%	95	المجموع

إن اهتمام الإدارة بتدريب العاملين هو ضرورة فرضته المعطيات والظروف الحالية التي تعرفها كل مؤسسة ، تبين المعطيات الجدولية ومن خلال الواقع الامبريقي ان نسبة 58% من مفردات العينة، أن الإدارة تقدم للعاملين برامج تدريبية ،وتسمح لهم بمناقشة مسألة طريقة الاتصال مع العاملين وهي بذلك تساعد وتنمي العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، تليها 15 % من مجموع أفراد عينة البحث يقرون بأن المؤسسة تقدم برامج تدريبية لعاملها، وان الإدارة تسمح لهم تقديم اقتراحات حول إجراءات العمل، وهذا من شأنه أن ينمي كفاءات الأفراد فنيا، تليها نسبة 22% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تقدم للعمال برامج تدريبية ، مع أنها تسمح لهم وتأخذ بوجهة نظرهم في طريقة العمل. حيث أكد "أبو القاسم حمدي" في دراسته "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، أن إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما بالغا للعنصر البشري لديها ، بتنمية كفاءاته ، وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز ،لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة قائمة أساسا على برامج التكوين والتدريب،وهذا ما نادى به تايلور،بضرورة تدريب العاملين لأجل الرفع من كفاءتهم.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

والتي مفادها: للنمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل

جدول رقم(21): يوضح مدة الخدمة بالمؤسسة وعلاقة ذلك بامتلاك المشرف لقدرات معرفية.

المجموع		لا		نعم		امتلاك المشرف قدرات	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	معرفية	مدة الخدمة بالمؤسسة
38%	38	0	0	38%	38		5 - 1
28%	28	0	0	28%	28		10 - 6
34%	34	10%	10	24%	24		15 - 10
%100	100	10%	10	90%	90		

إن من نقاط القوة التي تكتسبها أي مؤسسة هو وجود مشرفين أكفاء يملكون قدرات ومهارات معرفية ، تبين المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية أن نسبة 38% من مفردات عينة البحث التي تتراوح عضويتها بين 1 و5 سنوات ، يعتقدون أن المشرف يمتلك قدرات معرفية ، حيث أن عضوية هذه الفئة في التنظيم قصير، وهي تدرك تماما أن المشرف يمتلك قدرات معرفية ، تليها نسبة 28% من مجموع مفردات عينة البحث ، والتي تتراوح عضويتها ما بين 6 و10 سنوات تقر أن المشرف يمتلك قدرات معرفية ، تليها نسبة 24% من مفردات عينة البحث تصرح بأن المشرف له قدرات معرفية ، فطول فترة العضوية أكسبت الفئات الفاعلة وعيا تنظيميا وقناعة بقدرات المشرف المعرفية والمهارية. وهذا ما أكدته لنا المكلف بالتكوين و التطوير بأن المؤسسة تعمل جاهدة على أن يكون المشرف يمتلك قدرات معرفية ومهارية، حيث تقوم المؤسسة سنويا بتفقد مختلف الوحدات داخل المصنع ومعرفة النفاص ليتم بعدها القيام بعملية تكوينهم،سواء في معاهد وطنية أو دولية(فرنسا) (\*).

(\*)- مقابلة أجريت مع المكلف بالتكوين والتطوير يوم: 2016/03/30 على الساعة:09:30 صباحا.

جدول رقم(22): يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بامتلاك المشرف قدرات معرفية.

المجموع		لا		نعم		امتلاك المشرف قدرات معرفية المستوى التعليمي
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
1%	1	0	0	1%	1	متوسط
34%	34	0	0	34%	34	ثانوي
65%	65	10%	10	55%	55	جامعي
%100	100	10%	10	90%	90	المجموع

تقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن اختلاف الفئات الفاعلة فيما بينها ومن حيث مستواها التعليمي على مدى امتلاك المشرف قدرات معرفية، ومن هنا أقرت خمسة وخمسون مفردة ، وبنسبة 55% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، بأن المشرف يمتلك قدرات معرفية ، وفي نفس السياق أقرت 34 مفردة وبنسبة 34 % من ذوي المستوى التعليمي الثانوي بوجود قدرات معرفية للمشرف.

إن امتلاك المشرف لقدرات معرفية ومهارية من شأنه أن ينمي قدرات الأفراد العاملين داخل التنظيم.

جدول رقم(23): يوضح طبيعة نظام التدريب داخل المؤسسة لزيادة المهارات والقدرات الفكرية للعاملين وعلاقة ذلك بامتلاك المشرف قدرات معرفية.

المجموع		لا		نعم		امتلاك المشرف لقدرات معرفية نظام التدريب داخل المؤسسة لزيارة المهارات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%95	95	%5	5	90%	90	نعم
%5	5	%5	5	0	0	لا
%100	100	10%	10	90%	90	المجموع

للتدريب داخل المؤسسة دور في تفعيل الطاقات البشرية وتدعيمها ، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقاً، حيث يتطلب إمكانيات مادية معتبرة، وتبين المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية أن غالبية مفردات البحث والمقدرة ب90 مفردة وبنسبة 90% يقررون بأن نظام التدريب داخل المؤسسة مناسب لزيادة المهارات والقدرات الفكرية للعاملين، وهذا من أهم العوامل التي تؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين، حيث تكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي من خلال زيادة الخبرات التي تعزز من خلال الممارسات ، وكما قال

ديفيد كيمز" أنه لا يوجد خط للنهاية في سياق الجودة ، بل انه يجب على القادة البارزين ، العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع ولا يولد، فهناك العديد من السلوكيات تجعل المديرين ناجحين<sup>(1)</sup>، وينمي قدراتهم، تليها 05 مفردات وبنسبة 05% من مجتمع البحث تقر بأن نظام التدريب داخل المؤسسة غير مناسب لزيادة المهارات والقدرات الفكرية للعامل، وان المشرف لا يملك قدرات معرفية.

توصل الفكر التaylorي أن هدف الإدارة الرشيدة هو خفض تكلفة الإنتاج ، ووضع العامل في مكانه المناسب، مع ضرورة تدريبه.

**جدول رقم(24):** يوضح مدى قيام المؤسسة بتنمية روح الإبداع والابتكار للعاملين وعلاقة ذلك بامتلاك المشرف لقدرات معرفية.

المجموع		لا		نعم		قيام المؤسسة بتنمية روح الإبداع والابتكار للعاملين
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
78%	78	5%	5	73%	73	نعم
22%	22	5%	5	17%	0	لا
100%	100	10%	10	90%	90	المجموع

أقرت 73 مفردة وبنسبة 73% بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، وان المشرف يمتلك قدرات معرفية، من شأنه أن ينمي القدرات الفكرية للعاملين ويرفع من معنوياتهم، تليها 17 مفردة وبنسبة مقدرة ب17% تقر بعدم قيام المؤسسة بتنمية روح الإبداع والابتكار للعاملين، مع إقرارها بامتلاك المشرف لقدرات معرفية، وقد أثبتت الكثير من الدراسات التي تبحث في القيادة، أن للسمات المعرفية دور كبير في نجاح القائد في التأثير في الآخرين، وهذا ما أشارت إليه نظرية الابتكار والإبداع لوليم جوردن، حول الكفاءة الفكرية للقائد ومدى تأثيرها على التابعين.

يعتبر المشرف محرك هام لعملية تنمية العقول والأفكار داخل المؤسسة.

(1) - بتصفا جيبير ميدين بترشافير، مرجع سابق، ص 61-62.

جدول رقم(25): يوضح اهتمامات إدارة المؤسسة وعلاقة ذلك بتحديث أساليب العمل.

المجموع		لا		نعم		قيام المؤسسة بتحديث أساليب العمل	اهتمامات إدارة المؤسسة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
47%	47	5%	5	42%	42	زيادة المعارف و الخبرات للعاملين	
23%	23	1%	1	22%	22	المساعدة في التغلب على مشاكل العمل	
30%	30			30%	30	تحسين طرق العمل	
100%	100	6%	6	49%	49	المجموع	

تقر البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه ، ومن خلال الواقع الامبريقي للدراسة الحالية أن 42 مفردة وبنسبة 42% تقر أن اهتمام إدارة المؤسسة ينصب في زيادة المعارف والخبرات للعاملين ، حيث يؤدي هذا إلى زيادة نضجهم الفكري، وزيادة معارفهم وكفاءاتهم ، كما تقوم بتحديث أساليب العمل، تليها نسبة 30 % وبمجموع 30 مفردة من مجتمع البحث تقر بأن اهتمام إدارة المؤسسة ينصب في تحسين طرق العمل، كما أن 22 مفردة من عينة البحث وبنسبة 22%تقر أن اهتمام إدارة المؤسسة يتمثل في تقديم المساعدة للتغلب على مشاكل العمل ، وإيجاد الحلول لها ،مع تأكيدهم على أن المؤسسة تقوم بتحديث أساليب العمل بغية زيادة المهارة والكفاءة للعاملين ، وهذا ما لاحظناه عند إجراء هذه الدراسة بمكان العمل.

جدول رقم(26): يوضح طبيعة اهتمامات إدارة المؤسسة وعلاقة ذلك بكيفية إجراء الترقية

المجموع		تحسين طرق العمل		المساعدة في التغلب على مشاكل العمل		زيادة المعارف والخبرات		اهتمامات إدارة المؤسسة كيفية إجراء الترقية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
36%	36	8%	8	12%	12	16%	16	الأقدمية في العمل
48%	48	11%	11	11%	11	62%	26	الجدارة في العمل
10%	10	5%	5	0	0	5%	5	المحسوبية
10%	10	6%	6	0	0	0	0	المحابات
100	100	30%	30	23%	23	42%	47	المجموع

تلعب الإدارة في المؤسسة دورا مهما في المحافظة على العنصر البشري من خلال الاهتمام به وتلبية حاجياته وتنمية قدراته المعرفية والمهارية، ومن بين تلك الحاجيات الترقية في العمل ،لكن هل تتجسد هاته الأخيرة في الواقع الامبريقي محل الدراسة؟

تبين المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية أن ما مجموع 48 مفردة وبنسبة 48% تقرر أن المؤسسة تقوم بزيادة المعارف للعاملين وتساعدهم في التغلب على مشاكلهم، كما تحسن طرق عملهم كما أن طريقة ترقيتهم تتم عن طريق الجدارة في العمل، حيث أن نسبة 26% من أفراد عينة البحث يقررون أن مؤسستهم تقوم بزيادة معارفهم وخبراتهم من خلال ترقيتهم في العمل بسبب جدارتهم في العمل، وبنسبة 11% لأجل مساعدتهم في التغلب على مشاكل العمل، وبنسبة 11% لأجل تحسين طرق العمل، تليها 36% من مجموع مفردات البحث وبنسبة 36% يقررون أن المؤسسة تقوم بزيادة المعارف للعاملين وتساعدهم في التغلب على مشاكلهم، كما تحسن طرق عملهم، كما أن طريقة ترقيتهم تتم عن طريق الأقدمية في العمل، حيث أن نسبة 16% لأجل زيادة المعارف للعاملين، وبنسبة 12% لأجل مساعدتهم في التغلب على مشاكل العمل، وبنسبة 8% لأجل تحسين طرق عملهم، تليها 10% من مجموع مفردات البحث يقررون أن المؤسسة تقوم بزيادة المعارف للعاملين وتساعدهم في التغلب على مشاكلهم، كما تحسن طرق عملهم، كما أن طريقة ترقيتهم تتم عن طريق المحاسبة، وبنسبة 6% من جموع الفئات المبحوثة يقررون أن المؤسسة تقوم بزيادة المعارف للعاملين وتساعدهم في التغلب على مشاكلهم، كما تحسن طرق عملهم، كما أن طريقة ترقيتهم تتم عن طريق المحابة.

إن معاملة المؤسسة لعاملها بطريقة عادلة وموضوعية من شأنه أن يحفزهم ويرفع من معنوياتهم وهذا سيعود بالإيجاب عليهم وعلى مؤسستهم، ويؤدي إلى العمل باستمرار على التغيير نحو الأفضل، وهذا ما أكده تيشي وديفان من خلال دراسة قاما بها حول طبيعة التغيير وما للقادة من دور في التأثير على العاملين في ذلك، وتوصل إلى أن من أهم ممارسات القادة، التي كان لها تأثير على أداء العاملين ودفعهم للتغيير وخاصة في الجانب المعرفي والتكويني "تقدير طاقات الأفراد العاملين معهم، ويتقون بقدرتهم ويسعون لتمكنهم من انجاز عملهم وتطويره باتقان وتميز"<sup>(1)</sup>، ما يساعدهم على الترقية.

(1) - عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص 92.

جدول رقم(27): يوضح على أي أساس تتم الترقية داخل المؤسسة وعلاقته بمدى شعور العامل بأن الإدارة تساعده على تنمية قدراته المعرفية.

المجموع		لا		نعم		شعور العامل بأن الإدارة تساعده على تنمية قدراته
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
						على أي أساس تتم الترقية داخل المؤسسة
36%	36	0	0	36%	36	الأقدمية في العمل
48%	48	10%	10	38%	38	الجدارة في العمل
10%	10	10%	10	0	0	المحسوبية
6%	06	0	0	6%	06	المحابات
100	100	20%	20	80%	80	المجموع

أثبتت التجربة أن المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بعاملها وتنمي قدراتهم الفكرية والإبداعية قصد الاستفادة منهم، كما أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال قيادة فعالة تمتلك من الخبرة والمعرفة ما يؤهلها للقيام بذلك.

تبين المعطيات الجدولية المبينة أعلاه أن 38 مفردة من عينة البحث وبنسبة 38% تقرر أن إدارة المؤسسة تساعد عاملها وتنمي قدراتهم المعرفية ، وأن الترقية تتم داخل المؤسسة من خلال الجدارة في العمل ،وفي نفس السياق تقرر 10 مفردات وبنسبة 10 % أن الإدارة لا تساعد العامل في تنمية قدراته ،وأن الترقية تتم داخل المؤسسة من خلال الجدارة في العمل، تليها 36 مفردة وبنسبة 36% تقرر أن إدارة المؤسسة تساعد عاملها وتنمي قدراتهم المعرفية، وأن الترقية تتم داخل المؤسسة من خلال الاقدمية في العمل، كما تقرر ستة مفردات أن الإدارة تساعد العامل في تنمية قدراته ،وأن الترقية تتم داخل المؤسسة من خلال المحاباة، كما صرحت عشرة مفردات وبنسبة 10% أن الإدارة لا تساعد العامل في تنمية قدراته ،وأن الترقية تتم داخل المؤسسة من خلال الجدارة في العمل ومن خلال المحسوبية.

ثانياً: نتائج الدراسة

## 1- نتائج الفرضية الأولى

والتي مفادها "العدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الإنسانية للعامل.

أوضحت المعطيات الكمية في الجدول رقم (07) أن مؤسسة لافارج للاسمنت تطبق الإجراءات التنظيمية على جميع العاملين دون استثناء وهذا ما أكدته نسبة 85% من المبحوثين، أما الجدول رقم (08) والذي يتعلق بالاهتمام بشكاوي العاملين وكيفية معالجتها فقد أوضحت المعطيات الكمية في هذا الجانب أن 85% من عينة الدراسة أن المشاكل العمالية تعالجها المؤسسة بكل موضوعية وهذا ما يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، ولشعور العامل بالانتماء كان لا بد على المؤسسة توفير جو اتصالي يسمح بنقل انشغالات فاعليها واقتراحاتهم، وهو ما تبينه المعطيات الكمية في الجدول رقم (09) والتي فسرتها نسبة 95% من المبحوثين وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات السوسيولوجية.

فالالاتصال التنظيمي يلعب دوراً مهماً في التقريب بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى خلق روح التعاون، و هي ما تؤكد دورها المعطيات الجدولية المبينة في الجدول رقم (10) حول مدى سهولة الاتصال التي تتم بين العمال الإداريين وعلاقة ذلك بمدى الخدمة بالمؤسسة، حيث أقرت الفئة الغالبة من المبحوثين بما يقدر 95% أن هناك سهولة في الاتصال بين العمال الإداريين مع بعضهم البعض، وتعتبر مدة الخدمة بالمؤسسة من أهم العوامل المساعدة على ذلك.

كما تبين أن هناك علاقة بين تطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم و بناء فرق العمل كأسس موضوعية وقانونية و هو ما بينته نسبة 90% المبينة في الجدول رقم (11)، وهذا الإجراء بدوره ينمي الكفاءة الإنسانية لدى العامل، كما أن لتطبيق إدارة المؤسسة لإجراءات التنظيم علاقة بزيادة مهارة العامل في حال العمل ضمن فريق العمل وهذا ما تبين من خلال الجدول المركب رقم (12) الذي أدلى من خلاله المبحوثين وبنسبة 71% .

إن الاهتمام بطرق العمل هو ما تصبو إليه مؤسسة لافارج" حين تبين أنها تعطي اهتماماً بالغاً لفرق العمل و تعالج جميع مشاكلهم بطرق سريعة وعادلة، وهو ما أقرته إستجابات المبحوثين في الجدول رقم (13)، وللعلاقات غير رسمية دور كبير في تقوية الروابط الإجتماعية بين العاملين، وهو ما بينته الشواهد الكمية في الجدول رقم (14) حيث ان نسبة 71% من المبحوثين أكدوا على أن مؤسسة لافارج تولي اهتماماً كبيراً لتنمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مما يزيد و يقوي المهارات و الخبرات لديهم كما يعتبر المستوى التعليمي للفئات الفاعلة داخل التنظيم عامل من العوامل التي تساعد على تقوية منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و هو ما أكدته معطيات الجدول رقم (15) الذي يبين أن نسبة 95% تقر بوجود اتصالات غير رسمية بين العمال بغض النظر على مستوياتهم التعليمية ومما يزيد من مظاهر التعاون وينمي روح العمل الجماعي، وتعتبر هذه السلوكيات

والممارسات الإدارية من أهم المؤشرات الدالة على مدى تحقيق مؤسسة لافارج للعدالة وهذا بدوره يساهم في بناء شبكة من الاتصالات التي تعتبر مؤشر من مؤشرات الكفاءة الإنسانية وهذا يعني أن للمبحوثين اتجاه إيجابي نحو تحقيق العدالة التنظيمية وهذا يعني أن الفرضية الأولى قد تحققت ان للعدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الانسانية للعامل.

**2-نتائج الفرضية الثانية، والتي مفادها أن للنمط الاشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل.**

أثبتت الشواهد الكمية المجمعة من خلال الدراسة الميدانية والمبينة في الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية، التي توضح دور النمط الإشرافي الديمقراطي في بناء الكفاءات المهنية للعامل حيث تبين ومن الجدول رقم (16) أن لعضوية العامل داخل المؤسسة علاقة بالمشاركة في المسائل والقرارات التي تخص العمل (المشاركة في اتخاذ القرارات) وهذا ما بينته نسبة 63% من المبحوثين وهو ما أكده لوين أن المشاركة في الإدارة تؤثر في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى أداء جيد، ولعضوية العامل داخل المؤسسة علاقة بتذليل الصعوبات التي قد تعترضه في العملية الاتصالية، بينه وبين المسؤول المباشر، حيث تؤكد المعطيات الكمية في الجدول رقم (17) الذي أقر من خلال المبحوثين وبنسبة 63% أنه لا توجد صعوبات في الاتصال بالمسؤول المباشر نظرا لطول فترة العضوية داخل المؤسسة.

كما تكشف المعطيات الجدولية في الجدول رقم (18) مانسبته 68% من المبحوثين يعتقدون ان إدخال التكنولوجيا الجديدة يقلل من الصعوبات في الاتصال بالمسؤول المباشر، وذلك عن طريق التكوين الجيد من أجل التحكم في الأمور الفنية و التقنية للعمل، هذا بدوره ينمي المهارات الفنية لدى العامل.

كما أن للبرامج التدريبية والتكوينية دور في زيادة المعارف والخبرات داخل المؤسسة لذا تعمل إدارة مؤسسة لافارج على تقديم برامج تدريبية بهدف التحكم في طرق وأساليب العمل وهذا بدوره يحقق الاحترام بين المشرف والعامل وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين في الجدول رقم (19) وبنسبة 95%، إضافة إلى أن للبرامج التدريبية دور مهم في فتح المجال للعاملين لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل، وهذا يتضح أكثر من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (20) حيث أدلى المبحوثين وبنسبة 63%، إن إدارة مؤسسة لافارج تسمح لعمالها بمناقشة مسائل العمل و تقديم الاقتراحات والحلول والأخذ بوجهة نظر العاملين، هذا بالتأكيد يساعد على تنمية العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تعمل وفقا للنمط الاشرافي الديمقراطي ، الذي يساهم في تنمية المهارات الفنية للعامل

وانطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الثانية والتي مفادها :للنمط الإشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل، وبذلك تكون قد تحققت الفرضية الثانية.

3-نتائج الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن "النمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل.

تبين المعطيات الجدولية للفرضية الثالثة حول النمط السلطوي المعرفي و دوره في بناء الكفاءة الفكرية للعامل ، أن لمدة الخدمة بالمؤسسة علاقة بامتلاك المشرف لقدرات معرفية، فمن نقاط القوة التي تكتسبها أي مؤسسة هو وجود مشرفين أكفاء يمتلكون خبرات و قدرات ومهارات معرفية وهذا ما أكدته استجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (21) وبنسبة 90% من مجموع عينة الدراسة، أن مؤسسة لافارج تمتلك مشرفين لهم قدرات معرفية ترتبط بمدة خدمتهم بالمؤسسة، أكسبتهم وعيا تنظيميا ومعرفيا، ويعتبر المستوى التعليمي عامل من العوامل المهمة في ذلك، وهذا ما أكدته المعطيات الكمية في الجدول رقم(22) التي بينت أن مؤسسة الاسمنت تمتلك مشرفين، لهم قدرات معرفية ومهارية تساعدهم على تنمية قدرات الأفراد العاملين داخل التنظيم ،هذا يرجع بالدرجة الأولى إلى مستواهم التعليمي الجيد، الذي تبين أن نسبة 65% منهم جامعيين ، حيث ان ذلك من شروط التوظيف التي تضعها المؤسسة، لأجل الالتحاق بمناصب إدارية عليا.

وللتدريب داخل المؤسسة دور في تفعيل الطاقات البشرية وزيادة المهارات والقدرات الفكرية للعاملين وهو ما أكدته نسبة 95% من الفئة المبحوثة المبينة من خلال الجدول رقم (23) حيث ان امتلاك المشرف لقدرات معرفية علاقة بتنمية روح الإبداع والابتكار للعاملين داخل المؤسسة و هذا ما أكدته المعطيات الكمية أن ما نسبته 90% من المبحوثين من خلال الجدول رقم (24) ،فالمشرف محرك هام لعملية تنمية العقول و الأفكار داخل المؤسسة، وهذا ما يساعد على تنمية الكفاءة الفكرية لدى العامل.

كما تعمل مؤسسة لافارج على تحديث أساليب العمل و طرقه وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الإنتاج والتغلب على مشاكل العمل و زيادة المهارة و الكفاءة لعاملين، وهو ما أقرته نسبة 94% من المبحوثين كما هو في الجدول المركب رقم (25).

ويعد الاهتمام بالعنصر البشري داخل مؤسسة لافارج من أولوياتها،حيث تعمل على تحقيق احتياجاته ما يساعدها على التغلب على المشاكل التنظيمية، ويحسن من طرق وأساليب العمل وهذا ما أكدته المعطيات الكمية في الجدول المركب رقم (26) وبنسبة 48% من المبحوثين أن أساس الترقية هو الجدارة في العمل،وهذا بدوره يساعد العامل على تطوير مهاراته وتحسين إمكانياته من أجل التطوير والتغيير وخاصة في الجانب المعرفي ، وهذا يؤكد أن للنمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل.

حيث أثبتت التجربة أن المؤسسة التي تهتم بعاملها من خلال تنمية قدراتهم و استثارة خبراتهم و معارفهم، تحقق فعالية إدارية، وبالتالي تحقيق من ورائها إنتاجية أفضل، وفي نفس المنحنى تأتي المعطيات الكمية في الجدول رقم(27) والمتعلق بشعور العامل بأن الإدارة تساعده على تنمية قدراته

ومعارفه وفتح المجال أمامه لترقيته ، فأقر المبحوثين في هذا الشأن وبنسبة 80 % منهم بأن الترقية لها علاقة بتنمية هذا الشعور ، وهذا يعني ومن خلال المعطيات السابقة و المتعلقة بالفرضية الثالثة أن المؤسسة الجزائرية للاسمنت تحاول تكريس النمط السلطوي المعرفي لما له من دوره في بناء الكفاءة الفكرية للعامل ، وهذا يعني أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

## ثالثا: النتيجة العامة

في خضم الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة الموسومة ب "دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية، الواقع التنظيمي لمؤسسة لافارج، حيث تبين جليا أن المشاكل العمالية داخل المؤسسة محل الدراسة تعالج بكل موضوعية، وهو ما يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل و شعوره بالانتماء.

كما أن لتوفير جو اتصالي داخل التنظيم يسمح بنقل انشغالات الفاعلين واقتراحاتهم وهذا ما تسعى إليه مؤسسة لافارج بحمام الضلعة، وهذا ما أكدته بدورها المعطيات الكمية المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، وهذا مبدأ من المبادئ التي حثت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت أن للاتصال التنظيمي غير الرسمي ينمي الروح المعنوية للعاملين ويكسبهم الثقة ويزيد في تماسكهم. فالاتصال التنظيمي بذلك يلعب دورا مهما في التقريب بين الإدارة والعاملين مما يخلق روح التعاون والانسجام بين الفاعلين، وهذا يؤكد أن مناخ العمل داخل المؤسسة يساعد على تنمية مهارات العاملين وكفاءتهم بمختلف أنواعها.

إن تطبيق الإدارة للإجراءات التنظيمية يساهم في بناء فرق العمل، ويتبلور ذلك من خلال الزيادة في مهارة العامل في حالة العمل ضمن فريق العمل وهو ما تصبوا إليه مؤسسة لافارج للاسمنت، حيث تبين أنها تعطي اهتماما بليغا لفرق العمل، ومعالجة مشاكلهم و هو ما ينمي العلاقات غير الرسمية داخل الواقع التنظيمي لما لها دور في تقوية العلاقات الإنسانية مما يزيد في مهارة و خبرات فاعليها بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية، ومما ينعكس ذلك إيجابا على المؤسسة و يتجلى ذلك من خلال تنمية مظاهر التعاون وروح العمل الجماعي.

ومنه يتضح أن مؤسسة لافارج تركز النمط الإشرافي الديمقراطي لما له من دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل، و قد أتضح ذلك من خلال إشراك العامل في صياغة القرارات، والمسائل المتعلقة بالعمل مما يزيد من أدائهم ودافعيتهم ويؤثر في تحفيز العاملين، كما أن لإدخال التكنولوجيا الجديدة يقلل من معوقات الاتصال بين المسؤول المباشر.

كما إن للبرامج التدريبية و التكوينية دور في زيادة المعارف و الخبرات داخل المؤسسة قصد التحكم في الأمور الفنية و التقنية للعمل، وهذا ما تعمل عليه إدارة المؤسسة من خلال التحكم في طرق وأساليب العمل مما يزيد الاحترام المتبادل بين المشرف والعامل.

وهذا يؤكد أن مؤسسة لافارج تمتلك مشرفين أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات معرفية، كما أن مدة عضويتهم مكنتهم وأكسبتهم وعيا تنظيميا ومعرفيا، يساعدهم على تنمية قدرات الفاعلين في الواقع التنظيمي.

كما تبين أن للتدريب والتكوين داخل مؤسسة لافارج دور في تفعيل الطاقات الفكرية والبشرية، وساعد على تنمية مهارات و قدرات العمال، وهذا يؤكد أن هذه المؤسسة جادة وتولي اهتمام

بالمورد البشري من خلال تلبية حاجاته، ومساعدته في التغلب على المشاكل والصعوبات التنظيمية التي تواجهه وتعمل على تحسين طرق العمل وفتح المجال أمامه للترقية بناء على جدارته واستحقاقه وخبرته ، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على تحسين أساليب العمل وذلك بتطوير وتنمية مهارة وكفاءة عاملها ، كما تعطي للتدريب والتكوين المستمرين أهمية ، فكما نعلم أن هذه المؤسسة تعمل جاهدة على تطبيق معايير الجودة العالمية، ومنه يمكن القول أن للمناخ التنظيمي دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية.

## رابعاً: التوصيات والاقتراحات

توازيًا مع النتائج المتحصل عليها من البحث، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات من أهمها:

- التركيز على المورد البشري باعتباره دعامة أساسية داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية، وتشجيع الأبحاث.
- التكوين الدوري للكوادر والعمال لإنماء القدرات الفنية والتقنية لديهم.
- توفير قنوات الاتصال بين كافة المستويات، بما يسمح بإيصال الانشغالات والتوقعات .
- فتح مجال للمشاركة العمالية في تسيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- الاهتمام أكثر بفرق العمل وزيادة التخصص في العمل، مما يتيح الجودة والفعالية في الإنتاج.

- إجراء المزيد من البحوث العلمية المتعلقة بموضوع دراستنا، الموسومة بدور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية.

حاشية

## خاتمة:

إذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها، ونمو الدول ورفيها يرتبط بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن التجارب الإمبريقية الراهنة قد بينت أن المؤسسات تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة لبلوغ مستويات ريادية بفضل اعتمادها خصوصا على مواردها، ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الموسومة بـ المناخ التنظيمي وعلاقته ببناء الكفاءة المهنية للعامل، أن نجد إجابة على السؤال الذي طرحناه في الإشكالية ما دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية؟

والوقوف على أهمية المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرهون بفعالية أداء عناصرها، وتحسين مردود إنتاجيتهم، حيث يعتبر الأفراد العاملون في المؤسسة المورد الاستراتيجي لها، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا، هو القدرة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة.

وفي خضم هذه المحاولة البحثية التي جابهتنا فيها عدة صعاب من أهمها، أن الموضوع يتداخل في أكثر من اختصاص، ويلتقي عنده أكثر من علم، إضافة إلى قلة المراجع المتناولة للموضوع، لاسيما الكفاءة المهنية، ولقد استعنا على تجاوز هذه الصعوبات بالأسس المنهجية والهيكل النظرية في علم الاجتماع وجعلناها موجهة لمساري بحثنا، وعليه فإن دراستنا كشفت على وجود علاقة للمناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل مؤسسة الاسمنت "لافارج" بالمسيلة، وذلك انطلاقا من المعطيات والشواهد الكمية المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

قائمة المصادر

والمراجع

المفاتيح

## **الملاحق الأول:**

يوضح استمارة المقابلة الخاضعة للتحكيم والتجريب

ودليل المقابلة الحرة

ودليل الملاحظة المباشرة

## دليل المقابلة الحرة

- دليل مقابلة حرة موجهة للمكلف بالتكوين والتطوير.

- 01- ما هو مستواك التعليمي؟
- 02- في رأيك كيف يمكن بناء كفاءة مهنية فعالة داخل مؤسستكم؟
- 02- هل تهتم المؤسسة بالعنصر البشري؟
- 03- هل ترى أن هناك عدالة في تطبيق قوانين وإجراءات العمل؟
- 04- هل يجد العامل صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر؟
- 05- كيف تقيم منظومة التدريب والتكوين بمؤسستكم؟
- 06- كيف يتم تدعيم آليات التفكير الإبداعي والابتكار بمؤسستكم؟
- 07- كيف تقيم بناء الكفاءة المهنية بمؤسستكم؟

## دليل الملاحظة المباشرة

### I- جوانب متعلقة بالكفاءة الإنسانية:

- 1- عمل فرق العمل (التآزر، التشجيع، التعاون، العمل بروح الفريق، الصراع، تقدير الآخرين، التأقلم مع فريق العمل، التعاطف مع الآخرين).
- 2- الصداقة والاحترام ، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس (تكريس العلاقات غير الرسمية).

### II- جوانب متعلقة بالكفاءة الفنية:

- 1- حداثة الآلات المستخدمة في ميدان العمل، ومدى تحكم العامل فيها (التحكم التكنولوجي).
- 2- الدورات التكوينية داخل ورشات العمل.

### III- جوانب متعلقة بالكفاءة الفكرية:

- 1- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- 2- القدرة على حل المشاكل وإعطاء البدائل بأقل تكاليف.
- 3- ابتكار أساليب حديثة في طرق وانجاز الأعمال.

## ملخص الدراسة:

يعتبر المناخ التنظيمي ودوره في بناء الكفاءة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية، في غاية الأهمية، سواء ما تعلق بجانبه الكمي أو الكيفي، لذا جاءت هذه الدراسة، للكشف عن مساهمة المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل، منطلقين من فرضية عامة مفادها:

- يساهم المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الاقتصادية.  
ولاختبار هذه الفرضية، طرح الباحث الفرضيات التالية:

- للعدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الإنسانية للعامل.

- للنمط الإشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة الفنية للعامل.

- للنمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة في الكشف عن دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية داخل المؤسسة الصناعية، واتبع الباحث في ذلك خطوات بحثية انطلاقاً من الأدبيات حول متغيري الدراسة، وكذا الدراسة الاستطلاعية، من أجل التحقق منها أمبريقياً، وكذا استعمال المنهج الوصفي الذي اختاره الباحث لملاءمته مع طبيعة الموضوع، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن للعدالة التنظيمية للمعاملات دور في بناء الكفاءة الإنسانية للعامل.

- أن للنمط الإشرافي الديمقراطي دور في بناء الكفاءة الفنية للعامل.

- أن للنمط السلطوي المعرفي دور في بناء الكفاءة الفكرية للعامل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة المسيلة	بلوم اسمهان	01
جامعة المسيلة	جغلولي يوسف	02
جامعة المسيلة	بن خالد جمال	03