

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
رقم: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

سعيدة قربي

تحت عنوان

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل

- دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	العياشي زيتوني
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	إسمهان بلوم
عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	منير قندوز

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



## شكر و عرفان

﴿وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (19 النمل).

فالشكر لله حتى يبلغ الشكر مسعاه والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

أن وفقنا لإنجاز هذا العمل العلمي.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أخص بالشكر النور الذي مهد لي الطريق

المصباح الذي أضاء لي ظلمات الليالي

أخص بالشكر من اكتفني بأحضان العلم

فسرى طيف من علمه في أقلامي

فالشكر الجزيل لأستاذتي " بلوم إسمهان "

على كل ما بدر منها وكان شكر نتوجه بعرفان فهي لم تبخل عليّ يوما

بعلم وضحكة وتشجيعا سائر الأيام فيارب أحفظها لنا وزدها

مقاما فوق هذا المقام

كما أتوجه بالشكر لكل أساتذة قسم علم الاجتماع خاصة الأستاذ

" منير قندوز " والأستاذ " زيتوني العياشي "

لقيامهما على جلستي العلمية.

والشكر موصول لكل من ساهم

مساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي.



فنا در سینه  
بهار سینه  
بهار سینه  
بهار سینه

فهرس المحتويات	
	شكر و عرفان فهرس المحتويات فهرس الجداول والأشكال
3-1	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
05	أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها.
07	ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
09	ثالثا: أهداف الدراسة
09	رابعا: فرضيات الدراسة.
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية	
11	أولا: المناخ التنظيمي "دلالة مفاهيمية".
12	ثانيا: المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي.
13	I. ماك ريغور والمناخ الملهمي:
14	II- منطلقات الأنسنة وبناء المناخ الانتمائي.
15	III- منطلقات الإدارة بالأهداف وتنمية المناخ الانجازي.
16	ثالثا: محددات فعالية المناخ التنظيمي.
18	رابعا: مناقشة بحثية للمناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية	
22	أولا: الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية.
23	ثانيا: المقاربة النظرية للكفاءة المهنية.
24	I- ماكلياند والكفاءة الفكرية:
25	II- شيبستر بيرناند وبناء الكفاءة الإنسانية:
26	III- المنطلقات التaylorية وبناء الكفاءة الفنية.
26	ثالثا: محكات فعالية الكفاءة المهنية.
26	رابعا: مناقشة بحثية للكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية.
الفصل الرابع: المناخ التنظيمي في ظل أبعاد الكفاءة المهنية للعامل	
33	أولا: المناخ الملهمي والكفاءة الفكرية للعاملين.

33	I. الثقة والإسرار على إنجاز مهام ذات تحدي:
34	II. اللامركزية الفعالة وتنمية روح المبادرة:
35	ثانيا: المناخ الانتمائي وتنمية الكفاءة الإنسانية للعاملين.
35	I- روح التعاون وتنمية كفاءة تفهم الآخرين:
35	II- إحترام قيم الأفراد والثقة في النفس لدى العاملين:
37	ثالثا: المناخ الانجازي وتنمية الكفاءة الفنية للعاملين.
37	I- الإثراء الوظيفي وتنمية مهارة استخدام المعرفة:
38	II- معنى العمل والجودة في العمل:
<b>الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية.</b>	
41	أولا: مجالات الدراسة.
45	ثانيا: المنهج المستخدم.
45	ثالثا: أدوات الاستقصاء الميداني.
48	رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.
<b>الفصل السادس: علاقة المناخ الملهمي بمؤشرات الكفاءة المهنية</b>	
52	أولا/ المناخ الملهمي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
54	ثانيا: المناخ الملهمي وعلاقته بالكفاءة الفكرية للعامل.
57	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالمناخ الملهمي في التنظيم مجال الدراسة.
<b>الفصل السابع: علاقة المناخ الانتمائي بمؤشرات الكفاءة المهنية</b>	
59	أولا: المناخ الانتمائي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
61	ثانيا: المناخ الانتمائي وعلاقته بالكفاءة الإنسانية.
64	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالمناخ الانتمائي في التنظيم مجال الدراسة.
<b>الفصل الثامن: علاقة المناخ الانجازي بمؤشرات الكفاءة المهنية.</b>	
66	أولا: المناخ الانجازي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
68	ثانيا: مؤشرات المناخ الانجازي وعلاقته بالكفاءة المهنية.
71	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالمناخ الانجازي في التنظيم مجال الدراسة.
74-73	خاتمة قراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة
83-75	الملاحق
87-85	قائمة المراجع

فِيهِمْ سِرٌّ  
وَاللَّهُ سَمِيعٌ  
عَلِيمٌ

## فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال	
الصفحة	العنوان
<b>أولا/ الجداول.</b>	
49	01 يوضح علاقة السن بالحالة الاجتماعية.....
52	02 يوضح علاقة متغير الجنس بتقبل الاقتراحات المقدمة في العمل.....
53	03 يوضح علاقة الوضع المهني بالقدرة على حل مشاكل العمل.....
54	04 يوضح تقبل الإدارة لاقتراحات العمال في العمل علاقتها بالمبادرة من أجل تحسين العمل.....
55	05 يوضح علاقة تقبل الإدارة لاقتراحات العاملين يدفع لانجاز مهام ذات تحدي.....
56	06 يوضح مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار باقتراح أفكار جديدة في العمل.....
59	07 يوضح علاقة متغير الجنس بمناسبة بيئة العمل.....
60	08 يوضح علاقة متغير السن بالبعث على التعاون مع الزملاء في العمل.....
61	09 يوضح علاقة التعاون بحب العمل بروح الفريق.....
62	10 يوضح مساهمة علاقة الرئيس بمروءسيه عند تطبيق القرارات الإدارية في حل مشاكل العمل.
63	11 يوضح مساهمة الشعور بالارتياح في الوظيفة في التفاهم داخل جماعة العمل.....
66	12 يوضح علاقة الاستقرار الاجتماعي بالحرية في أداء العمل.....
67	13 يوضح علاقة المستوى التعليمي بإتاحة فرص للتجديد في العمل.....
68	14 يوضح مدى مساهمة الحرية في الحد من صعوبات العمل.....
69	15 يوضح طبيعة العمل وعلاقته بالتجديد في طرق العمل الالكتروني.....
70	16 يوضح مدى مساهمة العمل في إتاحة فرص للتجديد في طرق العمل الالكتروني.....
<b>ثانيا/ الأشكال</b>	
23	01 يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
أَنْزَلَ هَذِهِ السُّورَةَ

## مقدمة:

يعد تفوق التنظيمات في الوقت الحالي أمام التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة مرهونا بتكيفها مع هذه المتغيرات التي تحتاج فيها إلى الكفاءة ذات المهارة الفكرية التي تمكن من تحدي الصعاب ومواجهة العقبات، كونها مهارات إبداعية و العمل على اكتساب المهارات الفنية التي تمكن من مسايرة التقدم التكنولوجي الحاصل في العالم وتبني الأساليب التي تمكن من دعم وتعزيز هذه المهارات في سياقها التنظيمي، ما يفرض على المنظمات بجلها تهيئة المناخ التنظيمي كونه الحاضنة التي تعمل على تنمية هذه الكفاءات والقدرات، وتدفعها للمضي قدما لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتمكنها من كسب رهان المنافسة.

فقد أكدت معظم الدراسات على أنه من أهم المحركات التي تحدد فعالية المنظمة خاصة في الوقت الراهن، حيث أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية وتتسم بالتغيير والتعقيد المتزايد، مما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحا ومرونة، وتظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحدها محوران أساسيان أحدهما يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد فيما يتعلق بخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.

والثاني هو بيئة العمل الداخلية والتي تصف الخصائص المتميزة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف باختلاف الأبعاد المحددة للمناخات البيئية. (مصلح حمدان، 2010، ص 12).

والتي من أهمها المناخ الملهم، المناخ الإنتمائي، المناخ الإنجازي.

فالحديث عن المناخ التنظيمي ضمن محددات أبعاده يقودنا إلى مقارنة الدراسة من ناحية سوسيوتنظيمية كمرجعية نظرية ومنهجية تصبو إلى علاقة المناخ التنظيمي كمنوال تنظيمي لتنمية الكفاءة المهنية ولتتمكن الدراسة من تحقيق ذلك قسمت إلى عدة فصول.

لقد جسدت الفصول النظرية في صياغة أهداف ومنطلقات الدراسة الوقوف على المتغير المستقل المناخ التنظيمي، بدءا من تحديد مدلولاته المفاهيمية، فالمقاربات النظرية التي عالجت مختلف أبعاد المناخ التنظيمي، ولوجا إلى محركات فعالية المناخ التنظيمي ووصولاً إلى مناقشة بحثية لواقع المناخ الإنتمائي في أتون المراحل التنظيمية.

أما الفصل الثالث فتعلق بالمتغير التابع الكفاءة المهنية بدءا بالدلالة المفاهيمية ولوجا للمقاربة النظرية، ومرورا بأهم محكات فعالية الكفاءة المهنية، وتم إنهاء الفصل بمناقشة بحثية لواقع الكفاءة المهنية في أتون المراحل التنظيمية.

أما الفصل الرابع فحاولنا الوقوف على المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجالاتها " المكانية والزمانية والبشرية" وفي خضم إتباع المنهج الوصفي، وبناء أدوات كفيلة بالحصول على المعطيات الضرورية للدراسة تمثلت في الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، الوثائق والمستندات التنظيمية كآلية منهجية للغوص في قلب الحقائق وتمكن من الكشف على علاقة المناخ التنظيمي بالكفاءة المهنية للعامل، وتم إنهاء الدراسة بقراءة سوسيوتنظيمية للنتائج العامة.

# المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

النجاح لا يأتي نتيجة اشتعال تلقائي لنار الحماس، بل يجب أن تشعل  
جذوة حماسك بنفسك"

أريحي ليتشي

## أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها.

نظراً لتقدم التكنولوجيا وتطورات الحاصلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة بشكل عام وفي المجال الاقتصادي بشكل خاص، نجد المنظمات بدورها تعمل هي الأخرى على مواكبة هذه التطورات، كونها تعتبر القلب النابض والدعامة الأساسية لتطور المجتمعات وذلك لارتباطها الوثيق بالتقدم الاقتصادي للدول.

لذا تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات التكتيكية المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، ويتطلب تحقيق ذلك توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية والآلات والأموال والمواد والمعلومات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 11)

وبما أن المنافسة هي المبدأ الذي يقوم عليه اقتصاد اليوم فإنه يمكن القول أن نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق غايتها الأساسية مرتبط بنوع القوى العاملة فيها، وفي خضم هذا تبرز الكفاءة المهنية كرافد أساسي لفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، ما جعلها تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري قصد تطوير الكفاءة المهنية عن طريق التدريب والتكوين وتوفير فرص الترقية والتأهيل.

فقد اتضحت اليوم حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج وهو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث أنه المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار وهي المصادر للتحديد والتطوير، ومن ثم التمييز من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيا جديدة ومتفوقة.

(علي السلمي: 1998، ص 8).

وقد تفتن المجتمع الغربي لأهمية الموارد البشرية من خلال تجربته العلمية والعملية لتتبلور في خضم هذه التجليات عدة مداخل شكلت سياقات ومدارج تفكيرية تعكس تباين الأسس الكفيلة بتحقيق الأهداف المتوخاة حيث اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالطرق التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال محاولات فيديريك تايلور لتنظيم العمل وفق طرق علمية وهدم أركان الطرق القديمة فقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل كذلك الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أسس علمية، واهتم بكفاءة فنية للفئات الفاعلة، ولكن تجاهله لأهداف

العمال ورغباتهم الاجتماعية أدى إلى بروز مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت إلى أن الطرق التنظيمية وطرق تصميم العمل ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل ، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، وأن العلاقات الإنسانية هي المحفز الحقيقي للموظف، والتي تقوم بإيجاد جو من الثقة والفهم المشترك بين القادة والأفراد داخل المنظمة وهي علاقات تقوم على الاحترام والانجاز والتعاون، ومن الدعائم التي تقوم عليها حركة العلاقات الإنسانية تركيزها على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية ، وتركز على الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين في المؤسسة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله وبالتالي فهي تسعى من خلال التعاون والتفاعل إلى إشباع الحاجات وتحقيق أهداف المؤسسة.

( نصيرة بطاط: 2017، ص ص 275،274).

إذا فالمنظمة اليوم وفي ظل المتغيرات المتسارعة وأمام الانفتاح العالمي تجد نفسها مطالبة بتحقيق كفاءة مهنية باعتبارها طاقة فكرية ومعرفية وبالتالي الحصول على عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية وحل مشاكل العمل ضمن حكم متوازن عند اقتراح الإجراءات.

ونجد أن المؤسسة الجزائرية هي الأخرى ليست بمنأى عن التغيرات الحاصلة، فقد تجسدت أهمية تنمية الموارد البشرية في خضم التناقضات التنظيمية والاقتصادية التي ميزت الواقع الجزائري في الانتقال من مرحلة تنظيمية إلى أخرى، ففي إطار البحث عن الآليات والميكانيزمات المحركة لأداء وكفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دون مراعاة الاهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات الأمر الذي شكل لبسا أمام العديد من المحللين الاجتماعيين والاقتصاديين الذي أعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دورا طليعيًا في إعادة الاستقرار والتوازن للواقع التنظيمي وفي إطار تمشين طرق تنظيمية وعقلانية تحدد نجاعة وظائفها كمنطق كامن خلق تنمية موارد بشرية منتجة فعالة مستقرة، وهذا ما افتقرت إليه المؤسسة الجزائرية، من خلال نقص التاطير، تهमيش الإطارات والتعيين الشخصي غير الموضوعي وغيرها من المؤشرات التي قولبة طبقة عمالية صناعية تشكل لديها وعي بأوضاعها، تجسدت في شكل صراعات بمختلف أشكالها السوسولوجية وهو ما كرسته الإضرابات العمالية كفعل جماعي وكفعل فردي ظاهرة التغيب، وهذا كله في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة المهنية.

(نصيرة بطاط: 2017 ص 277).

وتدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين المناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل فتحدد سؤال الانطلاق في خصم معطيات التحليل كالتالي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بتحقيق الكفاءة المهنية للعامل ؟

ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية تبلور الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما علاقة المناخ الانتمائي بتنمية الكفاءة الإنسانية للعامل ؟

2- ما علاقة المناخ الملهم بتنمية الكفاءة الفكرية للعامل ؟

3- ما علاقة المناخ الانجازي ببناء الكفاءة الفنية للعامل ؟

ففي بيئة الأعمال المعاصرة التي يسودها المنافسة الشديدة وحرية حركة العمل سيكون المستقبل لصالح المنظمات التي يسودها مناخ الاعتدال والحب والدعم لأنها ستجذب وتحافظ على أفضل العناصر من العاملين وتساعدهم على تقديم أفضل الأعمال.

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية. (إيهاب محمود عايش الطيب، 2008).

وتتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، على كثير مما يتخذ في قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة وبما أن المناخ التنظيمي يعتبر من أكثر العناصر أهمية فلا بد أن يكون له دور في بناء الكفاءة المهنية للعامل.

(محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: 2006، ص 33).

**ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.**

تعد المنظمات أداة حيوية في تقدم وتطور المجتمعات، ويعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي والفعال في هذه المنظمات باعتباره من الأصول الثابتة والهامة لها التي يجب أن تسعى للاستثمار فيها وتطوير مهاراتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

فلا يمكن لأي منظمة أن تقدم خدماتها بنوع من الدقة والجودة وأن تواكب كل التغيرات التي تحصل من حين لآخر دون امتلاكها لكفاءة مهنية لذلك أصبح من الضروري توجيه الاهتمام بالمورد البشري والعمل على تبيين القيمة الحقيقية لهذا المورد واستغلاله بالشكل الأمثل.

فاهتمام المنظمة بعمالها وتحفيزهم ماديا ومعنويا من شأنه أن يعزز الكفاءة لديهم ويعمل على رفع أدائهم لذلك على المنظمة تهيئة المناخ التنظيمي فجوهر الأمر يستوجب الاهتمام به وجعله يتماشى مع أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال خلق جو يسوده الاستقرار والثقة.

وهذا ما افتقرت إليه المؤسسات التنظيمية الجزائرية من خلال نقص التاطير وتهميش الإطارات والتعيين الشخصي غير الموضوعي، وغيرها من المؤشرات التي قولبت طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية ليتشكل لديها وعي بأوضاعها تجسدت في شكل صراعات بمختلف إشكالها السوسولوجية وهو ما كرسته إضرابات عمالية كفعل جماعي وكفعل فردي ظاهرة التغيب، فهذا ما ينطبق على مرحلة التسيير الذاتي والتي باتت مليئة بالاضطرابات والفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي والتلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها، في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءات، غياب آليات الرقابة والتوجيه وانعدام التخطيط والتنظيم الذي جسده قلة الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة والكفاءة. (نصيرة بطاط: 2017، ص 277).

انطلاقا من هذه الحثيات جاءت الدراسة الموسومة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل كآلية سوسيو تنظيمية لتضمن علاقة المناخ التنظيمي بتحقيق الكفاءة المهنية للعامل، والتي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها، حيث أنها تحتاج في ظل هذه التغيرات المتسارعة إلى مناخ تنظيمي يعمل على تئمينها.

ولقد تم اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من أهميته وذلك كون المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للعمل، والكفاءة المهنية هي جوهر العملية التنافسية، وهي العامل المعتمد لتحقيق التقدم والنجاح في المؤسسات العالمية.

ولقد ارجع العديد من المحللين الاقتصاديين والاجتماعيين نقص الأداء وكفاية المؤسسة الجزائرية إلى غياب آليات تسيير المورد البشري وعدم الاهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات. لهذا ارتأينا دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية داخل المؤسسة التنظيمية، لكشف أهمية علاقة المناخ التنظيمي في بناء وتدعيم القدرات الفنية والفكرية والإنسانية للوصول للكفاءة المهنية.

ثالثاً/ أهداف الدراسة: لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها وفي هذا السياق نبور الأهداف المحورية التالية:

- 1- محاولة الوقوف على فاعلية المناخ داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.
- 2- كشف قيمة الكفاءة المهنية داخل الواقع التنظيمي.
- 3- محاولة الوقوف على آليات تدعيم الكفاءة الفنية داخل التنظيم.
- 4- محاولة الوقوف على آليات بناء المسؤولية المشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- 5- محاولة الوقوف على مدى التحكم التكنولوجي داخل المنظمة محل الدراسة.
- 6- الاطلاع على واقع الاستقلالية في ممارسة العمل داخل التنظيم.
- 7- الكشف عن أهم الآليات لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية للعامل.
- 8- الوقوف على أهمية تعزيز روح التعاون داخل التنظيم.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

للمناخ التنظيمي علاقة بالكفاءة المهنية للعامل.

- الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ايجابية بين المناخ الملهمي وبناء الكفاءة الفكرية للعامل.
- 2- توجد للمناخ الانتمائي علاقة بتنمية الكفاءة الإنسانية للعامل.
- 3- توجد للمناخ الانجازي علاقة بتنمية الكفاءة الفنية للعامل.

- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- يساهم منح الثقة للمرؤوسين في زيادة الإصرار على انجاز مهام ذات تحدي.
- تساهم اللامركزية الفعالة في تنمية روح المبادرة.

- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- تساهم روح التعاون في تنمية كفاءة تفهم الآخرين.
- لاحترام قيم الأفراد علاقة بزيادة الثقة في النفس لدى العامل.

- مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- الإثراء الوظيفي وتنمية مهارة استخدام المعرفة.
- يساهم معنى العمل في تمييز الجودة في العمل.

# الفرص المتاحة عالمنا سريع التغير

## المناخ التنظيمي رؤية

### سوسيوتنظيمية

يقول ماكسيم جوركي: " بأنه حين يكون العمل متعة  
تغدو الحياة مصدرا للبهجة، وحين يصبح واجبا  
تتحول إلى عبودية"

### أولاً: المناخ التنظيمي "دلالة مفاهيمية".

قد تطور مفهوم المناخ التنظيمي وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر في سياق دلالات مفاهيمية متباينة وذلك تبعاً لاختلاف علماء ومفكرى الإدارة حيث لم يستطيعوا التوصل لمفهوم موحد للمناخ التنظيمي وذلك في ضوء اختلاف توجهاتهم الفكرية والمجال الذي يبحثون فيه.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد (كاظم خيضر: 2009، 258).

ويشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحديد وجهة العامل نحو عمله إما إيجابياً أو سلبياً باعتباره حلقة وسط بين متطلبات العمل وحاجات العاملين.

كما يعرف على أنه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد السواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها.

( كاظم خيضر: 2009، 257).

وهو مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرارات ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى الأداء المنظمة (شامي صليحة: 2010، ص 7).

فالمناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من العوامل المختلفة التي تتفاعل فيما بينها وبموجبها يتم تحديد مستوى المنظمة.

ويعرف على أنه تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى سلوك التنظيم ككل، ولا شك

أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي (محمد علي شهاب: 2008، ص 12).

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي لدى العاملين وتعديل وتغيير الاتجاهات العمال نحو المنظمة مما يؤثر في تحديد مستوى فعالية وكفاية المنظمة . فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم "ما" وتمثل تلك الأفكار والمشاعر إشارات ذات معاني خاصة استخلصوها من حوادث وظروف وممارسات وإجراءات معينة وقعت لهم ومرت بهم في حياتهم اليومية. (محمد عايش الطيب: 2008، ص12).

وهو عند الشربيني: مجموعة من الخصائص التي تميز أساسا بيئة العمل الداخلية للمنظمة بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين منظمة وغيرها من المنظمات في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها، ويصبح معبرا عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها. (نجيم السلمي راجح: 2012، ص 9).

فالمناخ التنظيمي يعكس شخصية المنظمة حيث يعبر عن البيئة الداخلية لها والتي يتم إدراكها من العاملين فيها فتؤثر فيهم وتدفعهم لتبني أنماط سلوكية معينة.

**وفي خضم مما سبق نبلور مفهوما إجرائيا قوامه:**

يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة الاجتماعية والبيئة الداخلية للعمل بما تحويه من نمط قيادي وإجراءات وأساليب وطرق للعمل، كما يعبر عن البيئة الإنتمائية للعاملين بما تحويه من قيم وتوجيه للسلوك العاملين داخل مكان العمل، ويعبر أيضا عن البيئة الإنجازية التي تدفع العاملين إلى استغلال أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل.

**ثانيا: المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي.**

نظرا لأهمية المناخ التنظيمي والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة نجده يحظى بالعديد من الدراسات الإدارية، برغم من أن فكرة ظهوره ترجع إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أدركت أن العوامل المادية ليست هي المحفز الوحيد لزيادة الأداء في المنظمة بل تناظرها العوامل المعنوية وفي خضم هذا نجد العديد من المداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة لمعرفة مدى تأثيرها على كفاءة العامل ومن ثم انعكاسها على أداء المنظمة.

I- ماك ريغور والمناخ الملهم:

انطلق ماك ريغور من خلال نظريته (y)\* بنظرة ايجابية نحو الأفراد حيث يرى أن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المؤسسة، وأن كراهية العامل للعمل تنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة وهو ما يحيط به في بيئة عمل معينة، لذا فان لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دورا أساسيا في خلق الأجواء الملائمة للأفراد وتوجيههم لحب العمل وإتيان الإبداع فيه. فالعاملون يحبون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف وتتوفر لديهم القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية. (محمد قاسم القروي: 2008، ص 86).

حيث أن الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليس لديهم أي تأثير في السلوك بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في مجال العمل خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه، وأكد على أن الالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى العوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل. (خليل محمد حسن الشماخ: 2007، ص 72).

فلإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع العامل العمل براحته النفسية ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معا وذلك بإعطائه الفرصة والتشجيع على التقدم. (محمد حسن حمدات: 2008، ص 131).

وتحمل المسؤولية التي يبحث عنها العامل باستمرار إذا ما توفرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، وأكد على أن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكانيته الفكرية والإبداع في حل المشكلات التنظيمية.

وتقود هذه النظرية إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأعضاء لأهدافهم الشخصية وذلك من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة (محمد حسن الشماخ: 2007، ص ص 72-73).

وقد أكد ماكريغور على أهمية نمط القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا وأن التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا وبين أهداف المنظمة وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات واعتماد تفويض السلطة واللامركزية. (محمد حسن الحميدات: 2008، ص 31).

\* - حدد ماكريغور نمطي من الافتراضات السائدة حول الإنسان العامل احدهما افتراضات سلبية رمز إليها ب x وافتراضات ايجابية رمز إليها ب y (محمد قاسم القروي: 2008، ص 86).

في خلال ما سبق فإننا نخلص إلى أن ماكريغور أكد على ضرورة وجود مناخ ملائم يثمن للعامل القدرة على استغلال طاقته الظاهرة والكامنة وذلك في ظل اعتماد النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد تفويض السلطة واستخدام الحوافز الايجابية.

## II- منطلقات الأنسنة وبناء المناخ الانتمائي.

لقد ركز ألتون مايو في تحليلاته التنظيمية من خلال نظريته العلاقات الإنسانية على الفرد كونه أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية فهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة لا الجانب المادي، فالفرد هو الأساس ومهما وفرت المنظمة من امكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية ايجابية للعمل لن تتجح المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه.

(الهاشمي لوكيا: 2006، ص78).

وقد انطلقت هذه النظرية من مبدأ الاجتماعية لدى الإنسان فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها وأن شعور الفرد بانتمائه للمجموعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل فالعلاقات الإنسانية هي المحفز الحقيقي للموظف والتي تقوم بإيجاد جو من الثقة والفهم المشترك بين القادة والأفراد داخل المنظمة. (محمد سلمان العميان: 2008، ص45).

ومن التأكيد على ضرورة اكتساب المهارات الإنسانية لكل القيادات الإدارية من القمة حتى ادنى مستوى إداري. (محمود الشحماط: 2010، ص86).

ومن هنا كان لابد من تزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد وزيادة التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة.

(محمود سلمان العميان: 2008، ص45).

فقد ركزت العلاقات الإنسانية كل التركيز على البعد الاجتماعي لطاقت الإنسانية والحوافز غير المادية واحترام الكرامة الإنسانية، حيث يتم إحترام شخصية كل فرد من العاملين بالمؤسسة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله، فهي شيء أساسي ويجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.

كما دعت مدرسة العلاقات الإنسانية\* إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة وإلى تحسين الأساليب القيادية لدى المشرفين ومراقبين العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وأن يشعروهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كأجراء. (محمود سلمان العميان: 2008، ص45).

ويمكن أن نستخلص في ضوء ما سبق أن التون مايو ركز على نقطة جوهرية وهي ضرورة أنسنة بيئة العمل، وذلك من خلال تركيزه على تتمين مبدأ احترام قيم الأفراد والكرامة الإنسانية، كذلك تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق.

### III - منطلقات الإدارة بالأهداف وتنمية المناخ الانجازي.

يعتبر بيترد راكر أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف والتي تعمل على إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة مسبقا في خطة واضحة، كما أنه ينبغي توفير معايير معينة لقياس النتائج الفعلية للعاملين. (محفوظ جودة: 2012، ص 50).

فقد أكد في تحليلاته التنظيمية، على أن أول ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال خلق تصور كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها، وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصورا شاملا وكاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المراد إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه، وأن يتبنى الإنجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وقد أكد على أن هذا لا يتم إلا من خلال اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين والإسهام الفعلي لهم كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ، وكذلك اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الانجاز ذلك أي إتباع مبدأ المرونة في التنظيم، كما يحدد في ضوء الأهداف الموضوعية برنامج متكامل للحوافز المقترنة بإنجاز الأهداف، وأكد على اعتماد مبدأ الإدارة الذاتية والانضباط. (كاظم خيضر: 2009، ص83).

\* - وقد عرف التون مايو مهارة العلاقات الإنسانية بأنها مقدرة الفرد القائد على نقل مشاعره وأفكاره إلى فرد آخر، وكذلك مقدرة على الاستجابة لمشاعر وأفكار الآخرين على صورة تساعد على زيادة التعاون والمشاركة في عمل مشترك (محمود شحات: 2010، ص86).

وأن توزيع الحوافز على الأفراد العاملين يتم حسب مستوى الإنجاز المتحقق من قبلهم، كما تعالج الانحرافات ويجري تصحيحها بغية الشروع بصياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج المستقبلية (خليل محمد حسن الشماع: 2007، ص 128).

وهكذا فإن اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الإيجابية الهادفة في التطوير والنمو، وبرز حالات الإبداع والمبادرة والابتكار، ويطلق فاعلية العنصر البشري بكفاءة وفاعلية هادفة (كاظم خيضر محمود الفريجات: 2009، ص 84).

تمكن المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية فعملية التفاعل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور تجعل المنظمة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات تمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.

(محفوظ جودة: 2012، ص 52).

وفي خضم ما سبق فإننا نستخلص أن بيتر دراكر ركز على نقطة محورية في تحليلاته وهي ضرورة اعتماد المنظمة على مناخ إنجازي لتحقيق أهدافها والوصول بعمالها إلى أقصى درجات الكفاءة المهنية، وفي ضمن هذا يتم تحديد الأهداف من طرف القائد بإشراك مرؤوسيه ويترك لهم حرية التنفيذ، فتوجهات القائد في ممارسة العملية الرقابية لا تركز على إجراءات وطرق العمل بقدر ما تركز على النتائج وتنفيذ الأهداف.

### ثالثاً: محددات فعالية المناخ التنظيمي.

إن لكل منظمة مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على العاملين بها سلباً أو إيجاباً، وفي ضمن هذا أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذا الاحتفاظ بالعمالة ذات الكفاءة المهنية لما له من دور حيوي في التأثير على المتغيرات ذات الصلة بالأفراد مثل المستوى أداء الفرد الرضا الوظيفي الاندماج في العمل.

وفي خضم هذا نتناول بعض العوامل المحددة لفعالية المناخ التنظيمي:

#### I. العوامل التنظيمية.

1- أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأدوار وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم

زاد مستوى إنتاجيته (محمد الصيرفي: 2009، ص 267). إذا فوض أهداف المنظمة يلعب دورا رئيسيا في زيادة دافعية العمال للعمل.

2- نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل ، وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة (محمد الصيرفي: 2002، ص 267). ويؤدي إلى الرضا الوظيفي وتحقيق الاندماج في العمل والولاء التنظيمي.

3- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على تشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى إحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فإن، الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا في الأفراد مما يساهم في تصوير اتجاهات إيجابية نحو النظام، ونحو العاملين، وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

4- خصائص أعضاء التنظيم: إن المنظمات التي تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح يكون مناخها أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

(صليحة شامي: ص ص 47-50).

5- درجة المخاطرة: فالمناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز (محمد الصيرفي: 2009، ص 267). وخلق الدافعية والرغبة في العمل لدى الأفراد وخلق روح المنافسة ودفع بالتقدم للمنظمة.

## II. العوامل الخارجية:

1- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لأحداث أي تغير في نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة أن توفر الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات الملائمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية (محمد الصيرفي: 2009، ص 265). كما أن استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة ، زيادة الثقة، الإبداعات ، وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية في انجاز العمل (عبد الحميد عبد الفتاح: 2007، ص 27). فالبيئة التكنولوجية أحد المقومات الرئيسية لذلك يجب على المنظمة مواكبة كل التغيرات التكنولوجية

المستحدثة والعمل على خلق كفاءات مهنية لديها القدرة على التحكم التكنولوجي مما يمكن المنظمة من مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة.

2- **البيئة الثقافية:** فنقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

(عبد الحميد عبد الفتاح: 2007، ص 26).

3- **البيئة الاجتماعية:** حيث لها دور كبير ومؤثر على كفاءة الإدارة ودفع للانجاز حيث تعمل المنظمات على التعرف على البيئة الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها، حيث يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تتماشى مع أنماط وأذواق الأفراد، وعلى المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة. (محمود عبد الرحمن الشنطي: 2006، ص 35).

### III. العوامل النفسية:

1- **الولاء:** أي إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها لرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفتخر بالانتماء إليه وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

2- **الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة:** فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، (شاهي صليحة: 2010، ص 51).

فوفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع برامج المنظمة وخططها ليساهم في زيادة حماس الأفراد في أداء أعمالهم.

### رابعا: مناقشة بحثية للمناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي وغيرها، وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة على الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة أو الأزمات المعقدة ثم الدخول فيما بعد في تنمية اقتصادية شاملة، وكما نعلم فان المؤسسات الاقتصادية كما في جميع البلدان تتحمل العبء الأكبر في عملية التنمية ولتوفير الجو والظروف الملائمة للمؤسسات الاقتصادية، فقد

عملت الجزائر في تلك الفترة على القيام بالعديد من الإصلاحات والتغيرات على مستويات سياسية اقتصادية وغيرها انطلاقاً من المنهج الاقتصادي والاجتماعي المتبنى آن ذاك.

(ناصر دادي عدون: دت، ص 154).

حيث أن المتتبع للمراحل التنموية في الجزائر يجد أن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة لتفكير عميق وإنما كانت استجابة حتمية لظروف معينة فرضت العمل بهذا النمط، ففقد وصل عدد المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتياً سنة 1964 إلى ما بين 345 و413 مؤسسة وقد تميزت أغلبية المؤسسات بصغر حجمها بحيث 5% منها فقط كانت توظف أكثر من 100 عامل.

(إسماعيل عرباجي: 2013، ص 74).

فرغم التسيير الذاتي المتمثل في تغيير علاقات الإنتاج وبناء النظام الاشتراكي إلا أنه لم يحقق النتائج المرجوة، ففي حوار مع جريدة لوموند الصادرة بتاريخ 1964/04/04 أوضح الرئيس الراحل هواري بومدين أن القوانين المتعلقة بالتسيير التي قدمت الرأي العام علماً أنها تستحق المعجزات إلا أن النتائج كانت سلبية إذ قدر العجز سنوياً بعشرات الملايير وأن الإنتاج قد إنخفض نتيجة للفوضى وهدر الموارد، وفي السياق نفسه أكد الرئيس أيضاً لجريدة الأهرام المصرية بتاريخ 1965/12/04 بأن مشكلة الجزائر تتعلق قبل كل شيء بمسألة تنظيم جهاز دولة والإدارة فالعوامل التي أدت إلى انخفاض التجربة كانت أساساً تتعلق بالجانب البشري والتنظيمي، وأن الأغلبية من العمال لم يكن اهتمامهم موجهاً إلى النظام التسيير الذاتي بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم العاجلة والممثلة في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل.

وأمام هذه الظروف دخلت الجزائر مرحلة تسيير الاشتراكي بقانون وميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 والذي كان يهدف إلى إعادة التنظيم المؤسسة الصناعية وفق قانون يراعي مشاركة العمال في التسيير وتحديد أساليب وتقنيات التسيير المؤسسة الصناعية.

(هشام يوكفوس: 2006، ص ص 110-111).

إلا أن الضغط الذي بقي يمارس من طرف الإدارة المركزية ومختلف الهيئات الإدارية للرقابة أبقى القرارات الداخلية غير مستقلة كما لعبت الوصايا دوراً مهماً في ذلك بواسطة المدير الذي تعينه ونوابه إذ يصبحون موالين لها لأهداف قد تخرج عن خط الأهداف الأساسية لتسيير وهذا أيضاً من نتائج البيروقراطية التي تحكم التنظيم الاشتراكي عادة.

وكل هذا جعل مديرية المؤسسة تقع بين ضغط هذه الإدارة المركزية وبين ضغط العمال وأدى هذا إلى رفض مناقشتهم في أحيان كثيرة مما ولد لدى العمال روح النزاع عوض التفاهم والحوار المفيد وحل المشاكل والنزاعات لم يتم عن طريق الحوار والمشاركة في القرارات بل كان عن طريق التوقيفات عن العمل خاصة فيها، يخص رفع الأجور مما أعاد المؤسسة إلى نظام ما قبل الاشتراكية حيث تحقق مطالب العمال بالاضطراب والتوقيفات عن العمل.

وبهذا دخلت المنظمة الجزائرية مرحلة و أخرى تمثلت في إعادة الهيكلة بعد صدور المرسوم المتعلق بها (1980/10/04) والتي كانت تهدف إلى تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسات التي تصبح ذات أحجام أقل وبالتالي تحقيق مردودية من وراءها، إلا أن الواقع اظهر شيئاً آخر وهو سوء التسيير وعدم ارتفاع المردودية، تدخل اللامركزي في الإدارة الداخلية خاصة عن طريق المخططات وبشكل بيروقراطي مكثف ولم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول من المركز والإدارة وهذا ما أدى إلى ضياع استقلالية المؤسسة في تخطيط واتخاذ قرارات خاصة بها وتضييع الوقت وتدخلات الإدارية في جوانب أخرى كما أن سوء متابعة العمال المؤطرين إعادة الهيكلة وإجرائها بطرق غير شفافة وواضحة وتوزيع الطاقات البشرية كما لها اثر على تغيير الظروف والمؤطرين.... الخ.

مما لم يعطي الالتفاف الكافي للعمال حول الإدارة لخدمة المؤسسة ككل وعدم تغيير وجهة نظر العمال في اتجاه الإدارة واستمرار الطرق السابقة في المعاملة، وحسب الوضعية التي آلت إليها المنظمات الوطنية سواء قبل أو بعد إعادة الهيكلة مباشرة توحى بل وتؤكد وجود أزمة فعلية في التسيير الاقتصادي للبلاد إذ رغم الإصلاحات والتغيرات المختلفة والنصوص القانونية المؤطرة للمؤسسة والمحددة لهدفها بقيت المؤسسات تشكو من نفس المشاكل والعراقيل على مختلف المستويات إذ لم تكن أكثر حدة. (ناصر دادي عدون: دت، ص ص 180-181).



أولاً: الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية.

يعتبر مفهوم الكفاءة\* المهنية مفهوم متعدد الأوجه، حيث لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لها وذلك راجع لاختلاف التصورات والمجالات المطبقة والمقترحة.

عرفها القاموس التجاري سنة 1930 بأنها مجموع المميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص وإتخاذ القرارات، في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة (عبد الحميد حامدي: 2015، ص 20).

يشير هذا التعريف إلى أن الكفاءة عبارة على مجموعة من المعارف بحيث تمكن صاحبها من تطبيق القرارات المتخذة.

فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، وحسب caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين. (كمال منصور: 2010، ص 50).

فمفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. (مصنوعة أحمد: 2012، ص 6).

يشير التعريفان إلى أن الكفاءة ترتبط بسلوك ناجح وهي قابلة للقياس والمشاهدة من خلال العمل الميداني.

تعرف كذلك على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارة المعرفية أو من المهارة النفسية والحسية، والحركية التي تمكن من ممارسة دور وظيفة نشاط مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه. (هاملي عبد القادر: 2011، ص 50).

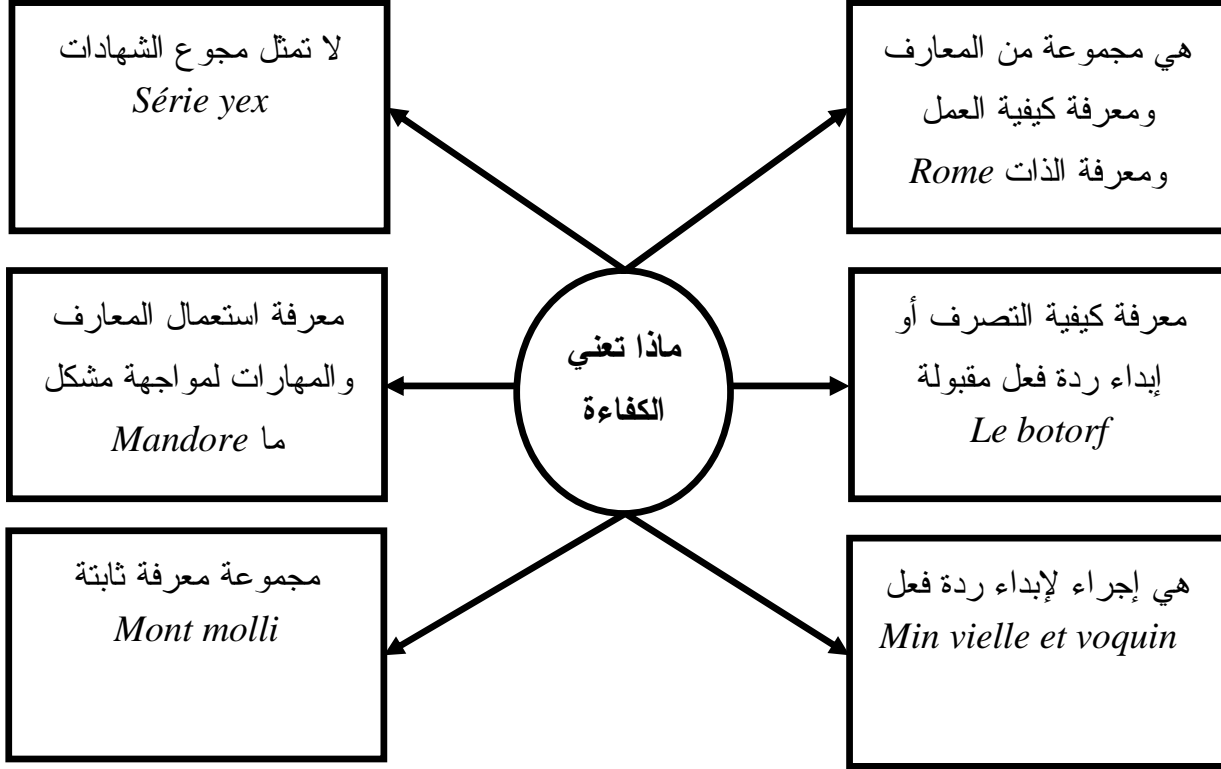
وعرفها لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا المهارات النفسية حسية حركية تسمح بممارستها دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال. (مصنوعة احمد: 2012، ص 6).

\* - لغويا: أهم تعريف للكفاءة هو الذي أورده إبن منظور في لسان العرب فالكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة التي تعني النظير والمساوي (عبد القادر هاملي، 2011، ص 49).

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

يشير التعريفان إلى أن الكفاءة عبارة عن مهارات وسلوكيات معينة تمكن صاحبها من التفوق في أداء عملية حيث يؤديه بكل فعالية ويظهر ذلك من خلال العمل.

الشكل رقم (01): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة.



المصدر: هاملي عبد القادر (2011، ص 50).

في خضم ما سبق نبلور مفهومًا إجرائيًا قوامه:

تعتبر الكفاءة توليفة من المهارات المتشابهة فهي تمثل مهارة ذهنية تسمح بتحليل المواقف الصعبة والمتشابهة، كذا تمثل مهارة فنية تمكن صاحبها من تطبيق الخبرة والمعرفة المتخصصة، كما تمثل مهارة سلوكية تمكن صاحبها من أداء عملية بفعالية، وترتبط الكفاءة بالسلوك الناجح وهي قابلة للقياس والملاحظة في العمل.

ثانياً: المقاربة النظرية.

تعتبر الكفاءة المهنية الركيزة الأولى الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، فيها تواجه المنظمة المزايا التنافسية وبها تستطيع تحقيق أهدافها والعمل على استمرارها ونظراً لأهمية هذا الموضوع نجد

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

يحظى بالعديد من الدراسات الإدارية المتعاقبة، والتي تعمل جاهدة من أجل الوصول إلى الطرق المثلى لتطوير وتثمين الكفاءة المهنية لدى العاملين داخل المنظمة.

### I- ماكلياند والكفاءة الفكرية:

تفترض نظرية\* ماكلياند أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع وينعكس ذلك عمليا على كل الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي. ويمكن قياس أثرها وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن انجازاتهم  
(محمد قاسم القيرواتي: 2009، ص 65).

حيث استخدم أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشرا للنجاح.

لأن هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بانجاز الأعمال بصورة أفضل، وتطوير العمل والرغبة في التحدي، والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال، كذلك يضعون لهم أهداف يغلب عليها الصعوبة ويعملون بجد واجتهاد ولديهم القدرة على قضاء وقت طويل في العمل ومحاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرص للقيام بأعمال وتحديات مثيرة.

فهذه الفئة من الأفراد ترى في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بان فيه تحديا لمهاراتهم وقدراتهم.

(محمود سلمان العميان: 2009، ص ص - 290 - 289).

كما أكد ماكلياند على أنه يمكن من خلال تدريب الفرد زيادة الحاجة للإنجاز فيمكن للمدرب أن يعمل على خلق شعور جماعي يدعم خصائص الفرد ذو دوافع الإنجاز العالي، ومثال لذلك تعليم الفرد حاجة الإنجاز العالية وإعطائه معلومات مرتدة فورية عن نتيجة أدائه وخلق روح جماعي التي تدعم الجهد العالي والنجاح (راوية حسن: 2004، ص 122).

\* - وضع هذه النظرية دافيد ماكلياند ويعود أساسها إلى علم النفس السريري والى نظرية الشخصية وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية حيث أجرى ماكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، إيطاليا، بولندا، الهند، (محمود سلمان العمياء: 2008، ص 289).

### II - شيستر بيرناند وبناء الكفاءة الإنسانية:

لقد انطلق شستر بيرناند في تحليلاته التنظيمية من خلال النسق التعاوني\* من نقطة محورية هي أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري فقد أكد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، وأن يحرص قائد الفريق على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة الحوافز المعنوية لبذل أقصى طاقاتهم.

(محمد قاسم القريوتي: 2008، ص 85).

فقد اعتبر المنظمة\*\* نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وذلك لأن أي تنظيم يتشكل من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق أهداف محددة لذلك أكد على فكرة تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والعاملين مما يؤدي إلى الانضباط من قبل العاملين والولاء وحب العمل.

فقد دعى شستر بيرناند إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم لتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية (الهاشمي لوكيا: 2006، ص 96).

مما يؤثر على استقرار العامل داخل المنظمة ويدفعه إلى مزيد من الرغبات مثل الرغبة في التميز والترقية في العمل من أجل تحقيق ذلك يعمل على تنمية مهاراته المختلفة والرفع من أدائه، كذلك الرغبة في الانتماء للآخرين، فشستر بيرناند يعتبر أن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها (الهاشمي لوكيا: 2006، ص 96).

\* - تدعى أيضا هذه النظرية بنظرية قبول السلطة والتنظيمات الغير رسمية، زعيمها صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية اشتغل فترة من الزمن كرئيس لشركة نيوو حوري بيل عام 1938 اصدر كتاب بعنوان وظائف المدير.

كذلك المنظمة في تصوره عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المستقلة بوعي وشعور (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2000، ص 90).

\*\* - كذلك المنظمة في تصوره عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2000، ص 90).

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

في خضم ما سبق يتضح أن شستر بيرناند يؤكد على أهمية التعاون في التنظيم سواء بين القادة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم مما يثمن للعامل كفاءة أساسية تدفعه إلى تحقيق رغباته الذاتية والعمل بروح الفريق وتدفعه إلى تحمل المسؤولية والشعور برضا عن العمل والاندماج فيه مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف العاملين والتنظيم معاً.

### III- المنطلقات التaylorية وبناء الكفاءة الفنية:

تعتبر الإدارة العلمية وليدة القرن العشرين، حيث سبقتها إرهابات بعض المهندسين الذين حاولوا تطبيق المنهج العلمي في أعمالهم، إلا أن بروزها في شكلها المنظم كان على يد فديريك تايلور الذي اثبت من خلال تجاربه أن المنظمة الصناعية شأنها شأن أي كائن محكوم بقوانين ونواميس يكفي اكتشافها عن طريق الملاحظة لذلك وجب استبدال الطريقة العشوائية بأخرى علمية مدروسة.

(بولرباج عسالي: 2017، ص18).

لان العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق لانجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. (طلعت ابراهيم لطفى: 2007، ص96).

وقد لخص تايلور منهجه الإداري المقترح في عدة مبادئ هامة منها: إجلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية وذلك في تحديد عناصر العمل بحيث يتم الاعتماد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة ثم تبسيط الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة ثم تعميمها لدى جميع العاملين بدل الاعتماد على التجربة والخطأ المستعملين في الطريقة العشوائية كذلك الاختيار العلمي الدقيق للأفراد على أساس المهارة الملائمة لطبيعة العمل بدل من الجهود الاجتهادية كما أكد على ضرورة تنمية وتدريب الأفراد وذلك على أسس علمية، والتقسيم العادل للمسؤولية بين الأفراد والعمال بحيث يتولى الرؤساء مسؤولية التخطيط والتنظيم بينما يتولى العمال مسؤولية التنفيذ (بولرباج عسالي: 2017، ص 18-19).

حيث تعكس إسهامات رواد الإدارة العلمية في مجال تصميم العمليات التنظيمية وتحديد الواجبات للفرد والماكينة على حد سواء وتطوير دليل يقوم على ممارسات وخبرة سابقة لبنية فورية وتنظيمها والأخذ بالحتمية التقنية (اعتماد محمد علام: 1994، ص69).

### ثالثاً: محاكاة فعالية الكفاءة المهنية.

تعتبر الطاقات البشرية أكثر الموارد أهمية في تحديد فعالية أي تنظيم لذلك كان العنصر البشري محط اهتمام لرواد الإدارة والدراسات التنظيمية التي قدمت إرهابات من اجل العمل على

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

تطوير الكفاءة المهنية لدى العنصر البشري داخل التنظيم وجعله أكثر جدارة ومقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وفي خضم هذا نتناول بعض محددات الكفاءة المهنية لدى العامل.

### I. محكات تنظيمية:

1- **الاتصالات الفعالة:** وتساهم هذه الاتصالات في تطوير مهارات الأشخاص وكفاءاتهم وقناعتهم ببذل الجهد فيما يفيد والتخلص من السلبيات من خلال بناء علاقات فعالة واليات المعالجة وحل المشاكل (سهيلة عباس: 2004، ص170).

2- **وضع نظام عادل للحوافز:** حيث يتضمن ذلك اعترافا من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعا لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة حيث يشعر العاملون الاكفاء بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت وزيادة الرواتب (محمد فالح صالح: 2004، ص137).

3- **قبول المخاطرة والتحدي:** فالأفراد الذين يتسمون بقبول التحدي عادة ما يتمتعون بجرأة أكبر في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات المناطة بهم وهم بذلك أكثر عطاء وثقة لتحقيق أهداف المنظمة قياسا بغيرهم من الأفراد الذين لا يتمتعون بسبل التحدي والمخاطرة (كاظم خيضر: 2009، ص137).

### II. محكات متعلقة بالفئات المسيسة:

01- **التنسيق:** وهو من أهم العناصر المساهمة في إنجاح التنظيم، حيث يهدف إلى ربط وانسجام وتوافق جهود الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية في مختلف النشاطات بما يعزز فاعلية الأداء. (فرحات غول: 2008، ص70).

02- **التشجيع على المرونة والتفكير:** تعني مرونة التفكير التلقائية والسهولة والحرية في تغيير الوجهة الذهنية وتحقق المرونة التلقائية من الاقتداء بالقيادة ومن التدريب والممارسة الفعلية للقائمين على إدارة السلوك التنظيمي، حيث ينصحون أعضاء المنظمة بعدم التقيد بحرفية القواعد واللوائح لأنه يجب العمل بما تقتضيه متطلبات وظروف الأداء والمتغيرات المحيطة والهدف هو الانجاز وتحقيق النتائج المطلوبة.

حيث تتعامل شركة نوكيا الشهيرة والرائدة في مجال إنتاج الهواتف المحمولة بمنطق يقوم على عدم اللوم عند المحاولة ويطلقون على ثقافة الشركة أنها متحررة من اللوم مما يدفع العاملين إلى التفكير الحر غير متهيبين نتائجها طالما كانت الغاية هي الإنجاز لمصلحة الشركة.

(علي السلمي: 2004، ص743).

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

03- توفير الأمن للمرؤوسين: فالأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد حيث أن عدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ومن ثم انخفاض معنوياته، فيجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة. (عامر عوض: 2008، ص 197).

### III. محكات متعلقة بالإتباع:

1- التكيف: ويتجلى في مقدرة المورد البشري على الاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة التحديات، والعطاء بصورة مستمرة من دون فقدان الرغبة في ذلك.

2- التوجه للإنجاز: حيث أن الموارد البشرية التي تمتلك تلك الكفاءة تتمتع بمعايير شخصية تدفعهم للسعي دائما لتحسين أدائهم ويضعون أهدافا قابلة للقياس ولكنها تمثل تحديا، وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرائق جديدة لإنجاز أفضل.

3- المبادرة: بمعنى الكفاءة في اغتنام الفرص أو صنعها بدلا من مجرد الانتظار فالمورد البشري المتمتع بتلك المقدرة يخرق الروتين ويجب التصدي للحلول ويسعى لخلق فرص أفضل للمستقبل. (غني دحام تناي الزبيدي: 2015، ص 39).

4- الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها: حيث أن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها ممتازة وجودة الإدارة بها هي من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له وان هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة، لأنه يستمد بخاصة من نجاح المنظمة ويفخر بمركزها وإذا ما دخله هذا الشعور فانه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعا ذاتيا في ذلك.

5- توفر الكفاءة في إشراف الرئيس: وهي من الأمور المهمة، حيث يشمل هذا الإشراف القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراده.

فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوس للعمل شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجارب هما نوع من التدريب لأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ولا بد أن يشتمل على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم في أعمال الإدارة ونظمها (عامر عوض: 2008، ص 196-197).

كما يسعى المشرف إلى تكوين فريق عمل متجانس قادر على تحقيق مستوى عال من الإنتاجية لذلك يجب اختيار المشرفين المباشرين بشكل جيد بحيث تتوفر فيهم الخبرة والمهارة لتحقيق ذلك (صبحي جبر العتيبي: 2005، ص 101).

### رابعا مناقشة بحثية للكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية:

بعد خروج الجزائر من حرب طويلة أنهكت قواها كان لزاما أن تحدث القطيعة مع الاستعمار الذي ترك حوالي 500 مؤسسة معطلة، ليتم تسييرها من طرف أبناء الجزائر الذين اخذوا على عاتقهم المهمة الصعبة الخاصة بإدارة المؤسسات الصناعية فتكلفوا بتسيير الوحدات ومواصلة العمل فيها بطريقة عفوية حيث لعب العامل الجزائري دورا هاما في تجسيد أسلوب جديد في تسيير المؤسسات فتوالت على المؤسسات الجزائرية أساليب تسييرية وعن هذه التجربة يقول محمد عبد الفضل: " كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة ومتميزة فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر قداة الاستقلال". (هشام بوكفوس: 2006، ص 109).

فعند تتبع مراحل التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية في الجزائر نجد أنها اختارت عشية الاستقلال نمودجا تنمويا طموحا توجه في الأساس لإرساء قاعدة صناعية قوية بإستيراد مركبات صناعية قوية ومتطورة مركزة كل قواها الاستثمارية في المشاريع الضخمة والمحروقات والصناعات الثقيلة والخفيفة غير أن التنظيم الإداري في مجال سياسة التصنيع كان يعاني من عدة مشاكل تقف دون فعالية المؤسسة.

فسياسة التصنيع اكبر من أن تركز على استيراد الآلات وبناء المصانع والهيكل الإدارية دون الاهتمام بتفعيل الموارد البشرية حيث أن تنمية الموارد البشرية أولوية يتطلب كل تنظيم يطمح للتوازن والاستقرار.

وهذا ما افتقرت إليه المؤسسات التنظيمية الجزائرية من خلال نقص التأطير وتهميش الإطارات والتعيين الشخصي غير الموضوعي وغيرها من المؤشرات التي قولبت طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية لينشكّل لديها وعي بأوضاعها تجسدت في شكل صراعات بمختلف أشكالها السوسيوولوجية وهو ما كرسته الإضرابات العمالية كفعل جماعي وكفعل فردي ظاهرة التغيب، فهذا ما ينطبق على مرحلة التسيير الذاتي، التي باتت مليئة بالاضطرابات والفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي والتلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها، وفي إطار غياب الموارد

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

البشرية ذات الكفاءة غياب آليات الرقابة والتوجيه وإنعدام التخطيط والتنظيم الذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة والكفاءة.

وأمام هذا الوضع دخلت المؤسسات الجزائرية إلى مرحلة التسيير الاشتراكي وبمقتضاها أصبحت مختلف القطاعات الصناعية تنظم هيكلها المالية والإدارية وكيانها وفق مراحل التنمية الوطنية وفي هذا الإطار ونتيجة الافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، أدى بالدولة إلى استيراد العمالة الأجنبية للاستفادة من خبرتها ومحاولة تكوين طبقة عمالية جزائرية في الميدان الصناعي، حيث قدرت نسبتها عام 1978 ب 58% من إطارات المؤسسة، وهذا ما جسده واقع تسيير الموارد البشرية في خضم فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير وتنفيذ خطة التنمية.

وبعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الجزائرية دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية لإرساء سياسة جديدة وطموحة، تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة، انطلاقاً من اعتبار الموارد البشرية عماد العملية التنموية في إطار تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها المؤسسات بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية.

لكن الواقع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء معاملة متابعة عمال المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة وإجرائها بطرق غير شفافة وغير واضحة. (بطاط نصيرة، فوضيل ريتمي: 2017، ص ص 277، 278).

وبهذا يتجسد واقع تنمية الموارد البشرية في خضم قلة الإطارات المسيرة وتهميش العملية التكوينية التي جعلت فعاليات الأداء في انخفاض مستمر، لهذا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية ترمي لإعطاء المؤسسات دفع جديد بإتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير التي يتسبب فيها بعض المسؤولين والعمال وهذا في إطار الاهتمام باختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة من أجل إعطاء فعالية للمؤسسة المستقلة كونها تتعامل ومنطق المنافسة الحرة ومتغيرات السوق.

لهذا تعتبر مرحلة الاستقلالية كإرهاصات تنظيمية لدحض ثقافة التهميش وتضمين ثقافة الإبداع والابتكار وروح المبادرة في ضوء تثمين التنمية الموارد البشرية كمنطق كامن خلف تعزيز المعالم وفعالية في استمرارية في الحيز الاقتصادي.... الخ

## الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيو تنظيمية

فرغم المجهودات المختلفة المتراكمة عبر أكثر من ثلاثين سنة من المحاولات التنموية البطيئة في التأطير والتأهيل والكفاءة في الأداء إلا أنها مازالت تعاني من مظاهر التخلف وسوء الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، الأمر الذي يجعل للمعايير والضوابط العقلانية تحتل موقعا خاصا في المؤسسات الخاصة التي ترمي إلى ضبط قوة الحركة، وكذا السيطرة العقلانية تحتل موقعا خاصا في المؤسسات الخاصة التي ترمي إلى ضبط قوة الحركة.

وكذا السيطرة على ارتفاع الرواتب في حالة التعديل الهيكلي فيقاضى العمال والموظفون أجور اعدل وأكثر ارتباطا بالإنتاج والجهد المبذول، مما يعتبر من عوامل رفع مستوى الإنتاجية والشعور بالمساواة وتشجيع والتطوير والإبداع.

(إسمهان بلوم: 2012، ص 162-163).

# الفرص المتاحة للمهنيين في ظل التغيرات العالمية

المناخ التنظيمي في ظل  
أبعاد الكفاءة المهنية  
للعامل

أولاً: المناخ الملهم والكفاءة الفكرية للعاملين.

I- الثقة والإصرار على إنجاز مهام ذات تحدي: يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها إذا أن الجو السائد داخل المنظمة له تأثير مباشر على سلوك العاملين وتوجيههم نحو الانجاز، فالمنظمة التي تعطي العامل فرصة لتطوير نفسه وتعزز لديه الثقة بالنفس فسوف يكون هذا ايجابيا وينعكس حتما على الأداء.

فالمناخ التنظيمي الذي يبني على أساس الأسلوب المشارك يبني على أساس الثقة والإخلاص والوفاء والألفة وحب العمل والتعاون، والمدير يحفز الآخرين نحو أهداف يتفق عليها الجميع على وفق الإدارة بالأهداف للعالم بيتر دراكر فكل شيء يتناقش في المنظمة حتى المبادئ والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وكل فرد لديه الحق في إبداء رأيه بحيث يسمع ويستمع له ويناقش في جو عمل ودي يسوده الاحترام المتبادل وكل العاملون يضعون عسارة جهودهم وأفكارهم إبداعاتهم لمنظماتهم. (سعد علي الغنزي: 2016، ص 120).

والرئيس في هذا النموذج لديه ثقة كبيرة في المرؤوسين وبالتالي يفسح المجال قدر الإمكان للاستفادة من أفكارهم ووجهات نظرهم ويعتمد المسير على جماعات العمل في اتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وتحديد الأهداف والاتصالات تكون في الاتجاهين.

(عبد الفتاح بوخمخم: 2011، ص 240).

وأن شعور الفرد بكفاءته والثقة بنفسه عاملان مهمان يحفزان على الإنتاج والتفوق ولذلك هناك ضرورة لتوافق المنظمة مع العاملين وذلك من خلال تعرف التنظيم على احتياجات العاملين ورغباتهم ومحاولة إشباعها. (كامل محمد المغربي: 2015، ص 124).

فالثقة تعتبر عاملا مهما يدفع العامل إلى التفاني في العمل وإطلاق طاقاته نحو التوجه للإنجاز وينصرف مفهوم الحاجة إلى الانجاز في تحقيق الكفاءة والتفوق أو البراعة المتفوقة.

وقد تمكن ماكلياند وزملائه من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للإنجاز وذلك كما يلي: يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة أي أن هؤلاء لا يفضلون المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة لأن النجاح في مثل هذه المواقف لا يوفر أي خبرة في الانجاز، فهم يفضلون أن يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة (نور الدين حروش: 2001، ص 125).

**II- اللامركزية الفعالة وتنمية روح المبادرة:** يرغب كل فرد في مركز إداري أن تتاح له فرصة العمل للقيام بأعمال ذات أهمية لتظهر ما عنده من إمكانيات وطاقات. ولكن كلما تعقد التنظيم وتعددت المستويات الإدارية كلما فقد المديرون في المستويات الوسطى والسفلى الشعور بأهمية مراكزهم، وكلما ازداد شعورهم بأنهم مجرد منفذين لأوامر تصدر إليهم من مستويات الأعلى.

ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها التغلب على هذا الشعور أن تتبع سياسة اللامركزية وتعني تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية على جميع مستويات الإدارية حتى آخر مستوى في التنظيم وينطوي مبدأ اللامركزية على الاعتراف بان كل المديرين يجب أن تتاح لهم أقصى فرصة ممكنة لتنمية واستخدام قدراتهم كأفراد مسؤولين ولذلك يجب أن يعطوا السلطة المطلوبة وتوفر لهم الظروف المناسبة والإمكانيات التي يحتاجون إليها بالإضافة إلى الإشراف من الإدارة العليا.

(صلاح الشنواني:1999، ص540).

ولذلك فإن من المهم توزيع السلطة لغاية توزيع الأعمال وتدريب الكفاءات واستغلال الطاقات فالتفويض هو إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس للمرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين فهذه العلاقة التنظيمية يترتب عليها تحقيق فوائد كثيرة منها تفرغ الرئيس الأعلى للقيام بواجباته ومهامه، وتشجيع الإبداع والابتكار ومراعاة التكاليف، والعمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين وكذلك تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة والعاملين أيضا(موسى اللوزي: 2007، ص39).

فلتنمية روح المبادرة يجب أن يسمح للعاملين التعبير بحرية عن مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات والمدير القادر على إتاحة مثل هذه الفرصة لمرؤوسيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك وبالتالي لابد من خلق مناخ للمبادأة والمبادرة سعياً لتطوير المنظمة وتحسين الأداء العاملين فيها.

وهذا ما دعمه فايول حيث حرص فايول من خلال نظريته على التأكيد بان كل من العاملين والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت تقنية أم إدارية وذلك من خلال ممارسة التدريب المستمر الذي يجعل الأفراد يتمتعون بروح الأفكار والإبداع والزيادة وبما يساعدهم للقيام بأعمالهم بفعالية إلى جانب الحصول على المكافآت والعلاوات الإضافية في الأجور التي تحفزهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي.(سعد علي الغنزي،2008، ص ص 87-88).

## ثانياً: المناخ الانتمائي وتنمية الكفاءة الإنسانية للعاملين.

### I- روح التعاون وتنمية كفاءة تفهم الآخرين:

تعتبر العلاقات الإنسانية وما تحمله من قيم تعاون وتفهم للآخرين عاماً مهماً داخل بيئة العمل لما له من تأثير على معنويات العاملين ومن ثم أدائهم.

لذلك نجد أن شستر بيرناند قد انطلق في تحليلاته التنظيمية من خلال النسق التعاوني من نقطة محورية هي أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري فقد أكد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه. (محمد قاسم القريوتي: 2008، ص 85).

فقد اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وذلك لأن أي تنظيم يتشكل من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف محددة (الهاشمي لوكيا: 2006، ص 96).

ومن أهم الأهداف التي يسعى أي برنامج أفراد إلى تحقيقها أن يكون هناك تكامل بين أجزاء التنظيم بحيث تعمل جميعاً بتنسيق وانسجام باتجاه واحد ، وان يكون هناك تعاون بين الأفراد يؤدي بدوره إلى التعاون بين المجموعات وبين الإدارات مما يحقق أهداف التنظيم ككل، ويتوقف التكامل والتعاون على مشاعر وميول الأفراد والنجاح في التأثير عليها بالشكل المرغوب فيه.

(صلاح الشنواني: 1999، ص 616-617).

وقد أصبحت تركز منظمة الأعمال اليوم على خلق العمل الجماعي، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية إيماناً منها بان النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكّد لتحقيق الأهداف، حيث ينظر إلى فرق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام معينة في العمل، هذا المفهوم يؤدي إلى خلق مجموعة من القيم الايجابية بين الأفراد تتمثل في التعاطف والمودة والانتماء والتفاعل والتعاون وهذا يتضح من خلال تفاهم الجماعة وانسجامها وتوزيع الأدوار بين أعضائها. (كاظم خيضر: 2009، ص 179).

### II- إحترام قيم الأفراد والثقة في النفس لدى العاملين:

يعتبر العامل هو المحور الاستراتيجي لتحقيق التقدم والتطور للمنظمة مما أوجب الاهتمام به وتوفير الظروف الملائمة له مما يدفعه إلى تفجير طاقاته واستغلالها بالشكل الأمثل، ولذلك نجد أنه من

الضروري تهيئة مناخ العمل وإشعار العاملين بقيمتهم الإنسانية واحترام قيمهم مما يعزز الثقة لديهم ويدفعهم إلى مزيد من الانجاز والإبداع.

لقد توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الطرق التنظيمية وطرق تصميم العمل ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وان العلاقات الإنسانية هي المحفز الحقيقي للموظف والتي تقوم بإيجاد جو من الثقة والفهم المشترك بين القادة والأفراد داخل المنظمة وهي علاقات تقوم على الاحترام والانجاز والتعاون بما يحقق الأهداف المنشودة ويدعم شعور الارتباط والولاء بين الفرد ومنظّمته ومن الدعائم التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية تركيزها على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية والحوافز غير المادية وما تلعبه من دور في رفع الروح المعنوية للعمال ومن بين مبادئ وعناصر العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بصرف النظر عن المركز الوظيفي.

- إثارة دوافع الأفراد وإشعارهم بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

(بطاط نصيرة: 2017، ص 274-275).

كما جاء أيضا في هرم ماسلو للحاجات، حاجات التقدير وهنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة وأيضا الشعور باحترام الآخرين له، وبحاجاته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع حاجات التقدير، كذا الحال فان الشكر في حالة انجاز مهامهم خاصة والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة إلى التقدير.

فاحترام قيم الأفراد داخل المنظمة من شأنه زيادة إحساس العاملين بالكفاءة والشعور بالثقة وبكفاءته بنفسه عاملان مهمان يحفزان على الإنتاج والتفوق، ولذلك فهناك ضرورة التوافق المنظمة مع العاملين وذلك من خلال تعرف التنظيم على احتياجات العاملين ورغباتهم ومحاولة إشباعها (كامل محمد المغربي: 2015، ص 124).

### ثالثاً: المناخ الانجازي وتنمية الكفاءة الفنية للعاملين.

#### I- الإثراء الوظيفي وتنمية مهارة استخدام المعرفة:

إن قدرات العامل وما لديه من خبرة ومهارة وتدريب تتأثر ببيئة العمل الداخلية وما يحيط به من ظروف عمل مادية ومعنوية من بينها، ومن بين درجة الاستقلالية التي تسمح للمرؤوسين باستغلال كل مواهبهم وإبداعاتهم وإحساسهم بالمسؤولية فالاستقلالية في العمل تسمح بحرية الاتصال بين العاملين وعدم التقيد بخطوط الاتصالات الرسمية، وتعتبر الاستقلالية عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بانجاز عمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

(غني دحام تناي زبيدي: 2005، ص ص 244-417).

فقد اكد هيزبيرغ حقيقة مفادها بأن الأفراد يكونوا سعداء في عملهم عند اهتمام إدارة المنظمة بالعوامل المحفزة بإعطائهم مسؤوليات وظيفية مهمة ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرار والسيطرة على الموارد وتقدير الجهود المتميزة وتوفير فرص النمو الشخصي والتقدم والانجاز في الوظيفة. فمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسة الشركة وذلك عبر حرية المحاولة والخطأ عندما تقدر الإدارة محاولات الموظف في التجريب والابتداع سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة بتحويل الالتزام إلى تفاني وإخلاص شديد.

(عوض عامر سالم: 2007، ص 96).

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدقيق المعرفة في أجراء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

(فريد كورتل: 2012، ص 21).

فالاستقلالية للعامل في العمل واختياره الطرق المناسبة لأدائه تساعده على تنمية مهارة استخدام المعرفة واستغلال ما هو ظاهر منها وما هو كامن، فالمعرفة تعد الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها، وأنها الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها وقد توصل

اقتصادي الأمريكي يدعى ادوارد دينيسون: إن ثلثي النمو الاقتصادي الأمريكي نتج من تقدم معرف القوى العاملة ورفع مستوى قدراتها من التصنيع إلى صناعة التفكير، فالفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معرف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، وعن طريق المعرفة استطاعت عدة شركات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة برأس المال الفكري ويشير في هذا المجال (CMA) إن هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

(محمد كنسة: 2009، ص ص 83-84).

## II- معنى العمل والجودة في العمل:

إن الشعور بقيمة ما يقوم به الفرد يعتبر دافعا قويا لتقدم نحو الانجاز والإبداع لذلك نجد العامل داخل المنظمة يسعى دائما لعمل ذا معنى، ويقصد بالمعنى استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي تقوم به الفرد من جملة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة زائدا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها وكثيرا ما يقول الموظفون بان وظيفة لا معنى لها عندما تكون روتينية او عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدراته أو مبادئه (غني دحام تناي الزبيدي: 2005، ص 244).

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطور بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بان عمله ليس بذي أهمية بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء لان العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحياء العاملين ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره وبالتالي لا يرى حافزا للتحسين في الأداء بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام.

وسهيل معظم الأفراد إلى القيام بعمل بناء، وإذا كان العمل الموكل إليهم مثيرا فإنهم يقبلون عليه ويحبونه في حد ذاته بصرف النظر عن محاكاة المادية التي تعود منه.

(صلاح الشنواني: 1999، ص 404).

مما يساهم في إحداث جودة في العمل والتي ترتبط بإدراك العاملين لمدى أمنهم وشعورهم بالرضا وإحساسهم بالنمو والقدرة على تطوير قدراتهم الذاتية والبشرية بمنظمتهم.

كما أنها تتطلب الرغبة في مشاركة وتوزيع مجالات ومصادر القوة والتدريب المكثف للعاملين والمديرين معاً، ومقدار كبير من الصبر من قبل الأفراد المستغرقين في العمل، كما يجب على المرؤوسين أن يتعلموا أن التكاليف فوائد الجودة والأرباح والخسائر ورضا العميل عن طريق استقرارهم بشكل كبير في أعمالهم وحبهم الكثير لمنظمتهم وعلاقاتهم.

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص).

الفضل والخيار  
حماة السر

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

"لكل حرب سلاح، وسلاح الباحث في العلوم الاجتماعية

يكمن في حسن اختيار أدواته المنهجية"

سعيدة

## أولاً: مجالات الدراسة.

تمثل مجالات الدراسة الأبعاد الثلاث والمتمثلة في البعد المكاني، البعد الزمني، البعد البشري للدراسة الميدانية في الواقع التنظيمي.

لتبلور في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه كترسيمة منهجية تكشف في خصم أبعادها المكانية، الزمانية البشرية المحكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وفرضيتها.

### I. المجال المكاني:

والذي يمثل النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، ويتم تحديد هذا النطاق تبعاً لطبيعة الموضوع ومؤثراته وخصائص المنهج المتبع.

وتماشياً مع هذا الطرح ضمنت معطيات الدراسة إجراء دراسة بمؤسسة اقتصادية تحتوي على الخصائص التنظيمية المتماشية وإبعاد الدراسة، فالجانب الإمبريقي ضمن إجراء دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR/BANK منشأة حديثة بعد التحول الذي عرفه سنة 1997 باعتبار الصرفة الالكترونية جزءاً لا يتجزأ من مشروع الإصلاح المالي الذي تقوم به وزارة المالية على مستوى البنوك منها بنك BADR ، الذي يعرف على أنه مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي والتجاري أنشئت في 13/3/1982 بموجب المرسوم الرئاسي 106/82 برأس مال قدره 10 مليار دج، أوكلت إليه قبل سنة 1986 مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، ومع مرور السنوات تعدد نشاطاتها حيث بدأ تدعيم فروعها على مستوى التراب الوطني، ليحقق ما كان يصبوا إليه إذ بلغ عدد وكالاته عام 1985 نحو 286 وكالة و 31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل مابين إطار وموظف.

ونظراً لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف من قبل قاموس مجلة البنوك لطبعة 2001 في المركز الأول ( 1) في الجزائر و 608 عالمياً من أصل 4000 بنك.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون المؤرخ في 12/1986 قد تم تعديله وتكميله بالقانون رقم 66/88 المؤرخ في 12/01/1988.

وقد عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات بعد سنة 1986 نتج عنها بنك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها BADR، الذي تم تأسيسه تبعاً لإعادة هيكلة البنك

الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 106/82 حيث اعتبر آنذاك كوسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي واهم ما جاء به آخر قانون معدل رقم 10/90 المتعلق بالنقد والقرض استقلالية المؤسسات حيث تم تحويل بنك BADR إلى شركة ذات أهم وإنشاء سوق مالي ونقدي كوسيلة جديدة للتمويل.

واهم ما يميز بنك BADR حسب آخر قانون معدل هو تمويله لقطاعات الاقتصاد الوطني وهو بنك متكامل يساهم في تحقيق العمليات البنكية المتعلقة بتمويل الاستغلال من خلال شبكة الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني التي تساهم في تقديم أحسن الخدمات. وتعتبر الوكالة المحلية للاستغلال هيكلًا مصغرا للجهاز البنكي ونقطة بيع لمجمل منتجاته إذ تسعى جاهدة لتجسيد وتحقيق أهدافه العامة.

وقد تم إنشاء الوكالة المحلية بالمسيلة في فيفري 1983 على أنها وكالة مركزية تتعامل مع ثلاثة فروع عين الملح، بوسعادة حمام الضلعة وقد بدأ العمل بهم على التوالي 1984-1988، وكانت الوكالة المحلية للاستغلال 904 تابعة لفرع بدر الجلفة، ثم في 2003 تم فصل الوكالة المركزية على الـ GRE فأصبحت عبارة عن الوكالة المحلية للاستغلال ALE التي أصبحت تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال.

وتضم حاليا العديد من العمال ورقمها في التسلسل البنكي هو 904، وتتميز هذه الوكالة بكثرة عملياتها بالمقارنة بالوكالات الأخرى حيث سمح لها بالقيام بالتجارة الخارجية.

\* مقر الوكالة 904 بالحي الإداري الجديد وسط المدينة مع المجمع الجهوي للاستغلال.

#### ن تنظيمها:

يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك وهذا لأنه يحدد مسؤولية كل هيئة داخل هذا التنظيم وبين دورها.

\* المديرية العامة: يترأس وكالة المسيلة مدير يعد المسؤول الأول على تسيير برامجها.

\* الأمانة العامة (السكرتارية): يتم فيها استلام البريد الوارد والصادر للبنك والى البنك بالإضافة للأعمال المكتبية.

وتضم هذه الوكالة واجهتين:

I. **الواجهة الأمامية:** وتسمى بالبنك الجالس، ذلك أن العميل الدائم للبنك يقوم بالجلوس فيها، ويعمل الموظف في البنك الجالس، على تلبية متطلبات واحتياجات العميل وتندرج ضمن هذه الواجهة مجموعة من المصالح:

1- **مصلحة الصندوق:** تجسد التعاون اليومي بين الوكالة - البنك - والعميل وتتكون من صندوقين احدهما خاص بالعملة الأجنبية ويضم كل من:

\* **فرع الشيك:** يسيرها الشباكي الذي يقوم بعملية الشباك، حيث يدفع الساحب بطلب من هذا الأخير وهذا طبقا لافتراض وجود رصيد موجب للساحب.

\* **فرع التمويل:** يتم نقل مبلغ من حساب لآخر وهو تمويل مباشر.

2- **مصلحة المصالح الحرة:** وفيها يتم القيام بالاستجابة إلى طلبات العملاء المختلفة

3- **مصلحة المكلفين بالزبائن:** وهي أهم قسم في الواجهة الأمامية . حيث تقوم بعدة مهام من بينها:

- استقبال الزبائن وتوجيههم.  
- استقبال الملفات المختلفة. ومن أهمها ملفات طلب القرض، ملفات التجارة الخارجية ويندرج تحت هذه المصلحة ثلاثة فروع وهي، الموزع ، مستخرجات الحسابات، مجلس الحسابات.

II. **الواجهة الخلفية:** تسمى بالبنك الواقف ويندرج ضمنها مجموعة من المصالح.

01- **مصلحة القروض:** وهي من المصالح المهمة، تقوم بدراسة طلبات القروض، وبعد الدراسة الكاملة للمشروع تمنح القروض بمختلف أنواعها وأشكالها، وتأخذ مقابل ذلك ضمانات يتم تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة والمركز المالي للزبون، لضمان واسترداد مبلغ القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة.

02- **مصلحة المكلفين بالتجارة الخارجية:** فالبنوك في قيامها بالتجارة الخارجية تعتمد على مبدأ أن جميع المعاملات المالية مع الخارج يجب أن تمر بالبنوك المعتمدة لهذا الشيء وذلك لـ:

- تطبيق ومراقبة تطبيق قانون الصرف من قبل البنوك.

- عملية المتابعة على التجارة الخارجية.

03- **مصلحة الخلفية القانونية:** تتولى هذه المصلحة إجراء عمليات خاصة بالجانب القانوني منها:

- إجراء عمليات الوراثة.

- إجراء عمليات الحجز.

- عمليات المصادقة على الملفات والقروض.

- 04- مصلحة الإدارة والمحاسبة: تقوم هذه المصلحة بمتابعة ملفات العمال وإدارة أعمال البنك.
- 05- مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات: وتختص بمتابعة القانون الداخلي للبنك وهي مكلفة بالمنازعات، تسير من طرف خبير في المحاكم.
- 06- مصلحة المكلفين بالمقاصة الآلية: تقوم بالإشراف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين.

## ن المهام الإستراتيجية لـ BADR

باعتبار أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة عمومية اقتصادية فان الدور الأساسي المرتبط به هو:

- تقديم خدمات للعملاء بها في ذلك لتسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية.
- إجراء عمليات الإيداع والسحب، وتنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية الخاصة بالقرض، والخزينة التي لها صلة بأعمال قصد تسير أمواله أو استخداماته.
- إضافة إلى مهامه المتعلقة بقطاع الموظفين يتولى استقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة وتحويلها إلى حساب الموظفي.
- كما يتولى عملية تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كان بفائدة أو بدونها.
- إعادة استثمار مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية والتي تمنح للقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة حسب إستراتيجية المشاريع الممولة.
- وتقرر في بداية شهر ماي 2005 تحديد دور BADR في منح القروض الفلاحية والمساهمة في تنمية القطاع الفلاحي.

## II. المجال الزمني:

يعكس المجال الزمني في مدلولها المنهجية الفترة الزمنية التي يستغرقها إجراء الدراسة الميدانية في الواقع التنظيمي، الامبريقي، ونحن وبصدد انجاز هذه الدراسة، بدأ مشوارنا في البحث الميداني انطلاقا من تاريخ 2018/3/18، حيث كانت لنا زيارات في هذه الفترة بغرض تكوين خلفية عن المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك تم تفسير مراحل الزيارة الميدانية إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: خصصت لجمع المعلومات والدلائل والوثائق التي تمكننا من تكوين صورة شاملة حول السياق التنظيمي محل الدراسة والتي استغرقت أسبوع بداية من 2018/04/16 بهدف الإحاطة والفهم الشامل والمتكامل لهذه البنية التنظيمية مما يساعد للالتفاف والإحاطة بالموضوع.

أما المرحلة الثانية: والتي استغرقت أسبوع بداية من تاريخ 2018/04/22 لغرض الفهم المعمق استدعى هذا الإطار المرحلي تطبيق بعض الإجراءات البحثية تمثلت في استمارة مقابلة ، دليل المقابلة الحرة كمنوال منهجي لكشف الحقائق.

المرحلة الثالثة: وهي بداية من تاريخ 2018/5/6 إلى غاية إتمام انجاز البحث وفي هذه المرحلة كانت لنا بعض الزيارات، وذلك سعيا منا دائما لزيادة تعميق الفهم لهذا الواقع التنظيمي وأملا منا في الوصول إلى الحقائق

### III. المجال البشري:

من خلال استطلاعنا الميداني والذي يمثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تمثل مجتمع البحث في 40 عاملا بين ذكر وأنثى.

### ثانيا: المنهج المستخدم.

"مهما كان موضوع البحث فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة".

(إسمهان بلوم: 2012، ص 191).

لتحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فروضها دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف أبعاد ومحددات ونظريات المناخ التنظيمي باعتباره مصدرا للكفاءة المهنية للعامل، كذا أبعاد ومحددات الكفاءة المهنية للعامل.

وبالتالي لمعرفة حقيقة وواقع المناخ التنظيمي في المنظمة محل الدراسة غدا بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لبعث عملية الاهتمام بمحكات تنمية الكفاءة المهنية للعامل.

### ثالثا: أدوات الاستقصاء الميداني.

في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة.

حيث تعبر أدوات جمع البيانات على جملة من التقنيات التي يستعملها الباحث في جميع المعلومات الخاصة بموضوع البحث وهي لا توضع عشوائيا بل تخضع لطبيعة الموضوع.

وفي خصم هذا الطرح وتماشيا مع طبيعة الموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل، شرعت الدراسة للاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة

الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة طالما أنها تمثل الرابط الوثيق بين الإطار النظري لمشكلة البحث من جهة والواقع التنظيمي من جهة أخرى.

وتماشيا مع هذا التوجيه أفادت الدراسة بالملاحظة المباشرة دليل المقابلة الحرة استمارة مقابلة الوثائق والسجلات.

## I. الملاحظة:

طالما أن الهدف من إجراء الدراسة هو الكشف عن الحقائق، فإن آلية الملاحظة تعتبر الإجراء الأكثر أهمية الذي يعتمد عليه الباحث في انجاز دراسته مهما كان موضوعها وأهدافها، وذلك أن إطار الملاحظة يفرضه تصورنا النظري من أجل الفهم المتكامل والمعمق لحيثيات الإشكالية فدخول الباحث للتنظيم محل الدراسة واحتكاكه بأفراده والوقوف على مختلف نشاطاتهم في سياقها التنظيمي يعتبر من أهم المحركات التي تقوم عليها الملاحظة، والتي تعطي مجالا للباحث للمطابقة بين ما جمعه من معلومات في سياقها النظري وبين ما تحصل عليه معطيات في الجانب الميداني ولذلك لا تكادوا تغيب تقنية الملاحظة من أي دراسة أو بحث علمي، كما لا تكون حكرا على مرحلة من مراحل البحث وإنما ترافقه منذ البدا وحتى النهاية.

فالوقوف على الحقائق يغري الفهم المتعمق لمجتمع البحث مما يساهم في تفسير أبعاد ومتغيرات الدراسة.

وانطلاقا من هذه المعطيات ضمنت الدراسة دليل الملاحظة، كآلية منهجية تغرى للوقوف على الحقائق، وبهدف ذلك قمنا بملاحظة ما أمكننا ملاحظته وهو الواجهة الأمامية للبنك لئتم بذلك:

- ملاحظة كيفية انجاز العمل.

- ملاحظة بعض مظاهر التعاون، والصراع، الخلاق، كآلية تكشف في مضامينها نوع العلاقات السائدة بين العمال.

## II. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية. (عمار بحوش: 1999، ص 75).

فهي أهم طرق جمع المعلومات وأكثرها صدقا، ومن خلالها يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله وهذا مالا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال المقابلة باعتبارها محادثة موجهة وهادفة بغرض الحصول على الحقائق التي تتعلق بواقع الدراسة.

وتماشيا مع هذه الحيثيات اتجهت الدراسة التي تتضمن تقنية المقابلة كآلية منهجية فعالة لديها القدرة على تفسير وتحليل متغيرات حيث صممت دليل خاص\* بنائب المدير تضمن مجموعة أسئلة تبلورت في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن للكشف عن الكفاءة المهنية للعامل داخل البنية التنظيمية محل الدراسة.

المقابلة رقم (01): مع نائب مدير البنك، يوم 2018/04/22 على الساعة 11:00 إلى 12:00.

### III. الاستثمار:

"هي الإجراءات الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني إلى أقصى دقائقه لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب". (أسمهان بلوم، 2012، ص 194).

وتعد استثمار المقابلة من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وشيوعا، حيث أنها أداة ركينة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، تعد من طرق الباحث بهدف الحصول على إجابات لمجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي تمكن الباحث من الوصول إلى الحقائق المستهدفة حول بحثه.

انطلاقا من هذه الحيثيات ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالكفاءة المهنية للعامل قمنا بتصميم استثماره مقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة فالغرض المنهجي الكامن خلق تطبيق الاستثمار يغري للوقوف على فهم متكامل ومعمق لعلاقة المناخ التنظيمي بالكفاءة المهنية للعامل، لذلك استعنا باستمارة مقابلة تتضمن 36 سؤالا بعضها مفتوح والأخرى مغلقة.

وقد تم تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة فقد احتوت على ثلاث محاور رئيسية.

- محور خاص بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين تضمن مجموعة أسئلة تبلور في سياقاتها أهم الخصائص الاجتماعية للفئات الفاعلة.

ومحور خاص بالمناخ التنظيمي، تضمن ثلاث محاور فرعية متماشية مع أبعاده، تضمنت 18 سؤالا موزعة فيما بينها بهدف الإحاطة عن طبيعة المناخ المهمل والمناخ الانتمائي، كذا المناخ الانجازي.

\* - قد ضمنت قائمة الملاحق دليل المقابلة.

ومحور خاص بالكفاءة المهنية للعامل تبلور بنفس النمطية فقد تم تبويبه إلى ثلاث محاور فرعية تضمنت 13 سؤالاً موزعة فيما بينها، تكشف في سياقاتها عن طبيعة تواجد الكفاءة المهنية للعامل عبر أبعادها المتمثلة في الكفاءة الفكرية والكفاءة الفنية كذا الكفاءة الإنسانية.

#### IV. الوثائق والمستندات.

تقدم الوثائق الكثير من البيانات المهمة للباحث حول دراسته خاصة الأبحاث والدراسات السابقة.

وتعتبر الاستعانة بالمراجع والمقالات والبحوث من أهم عمليات القيام بأية دراسة، فالباحث في الحقيقة يقوم بجمع المعلومات وتصنيفها، واستخدام ما يليق به ويتمشى مع خطته.

فالوثائق والمستندات تعتبر إحدى الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث أثناء جمع المعلومات من الواقع التنظيمي.

وانطلاقاً من هذا الطرح استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات كمصدر لجمع المعلومات المتعلقة بـ:

- بيانات متعلقة بنشأة المؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي.

#### V. الأساليب الإحصائية.

"أن أعمل في كل الأحوال من الإحصاءات الكاملة، والمراجعات الشاملة، ما يجعلني على ثقة من أنني لم أغفل شيئاً" (إسمهان بلوم: 2012، 196).

يعتبر استخدام الأساليب الإحصائية تقنية من التقنيات الضرورية التي تمكن من إيجاد حلول وإجابات علمية دقيقة، ولذلك استفادة الدراسة من:

01- التكرار: وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها في الجداول عند عرض نتائج أفراد العينة على استمارة الدراسة.

02- النسبة المئوية: وهي وسيلة إحصائية تم الاعتماد عليها لتفسير عرض نتائج الدراسة.

#### رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

"مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي يستعمل لابد من مراعاة عاملين الإنجاز والتكلفة" اسمهان بلوم: 2012، ص 198.

I. العينة: تعبر المعاينة على مجموعة من العمليات، يتم عن طريقها اختيار مجموعة من الأفراد لتمثيل مجتمع البحث الأصلي.

وذلك باعتبارهم يكونون المجال البشري الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية.

باعتبار أن مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات، فإننا توجهنا إلى اختيار العينة القصدية لتناسبها مع طبيعة البحث، و هذه العينة تتلائم و إشكالية البحث و أبعاد و مؤشرات الدراسة. وتمشيا مع هذه المعطيات تم التعامل مع عمال البنك من خلال إجراء مسح بالعينة لجميع العاملين بالمنظمة و التي تمثلت في 40 عامل.

أما مبررات هذا الاختيار المنهجي فتمثلت في التالي:

- كونها اللبنة و الركيزة الأساسية و الأولى التي تتأثر بنوع المناخ التنظيمي السائد، و باعتبارها آلية ضرورية للكشف عن طبيعة الكفاءة المهنية للعامل، وأهم المحكات التي يحتكم إليها.

II. خصائص مجتمع البحث: بهدف الكشف عن خصائص عينة البحث، تم الوقوف على الخلفية

الاقتصادية و الاجتماعية لمفردات العينة، و تضمينها لأغراض منهجية و معرفية، تمكن الباحث من كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (01): يوضح علاقة السن بالحالة الاجتماعية.

المجموع	السن							
	[40 فما فوق]		[30 - 40]		[20 - 30]		الحالة الاجتماعية	
ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	
42	17	2.5	1	27.5	11	12.5	5	أعزب
55	22	22.5	9	30 %	12	2.5	1	متزوج
2.5	1	0	0	2.5	1	0	0	مطلق
100	40	25	10	60	24	15	6	المجموع

المصدر: س(2)، س(3).

يعتبر متغير السن والحالة الاجتماعية، من المحكات الكفيلة التي تساهم في إعطاء صورة شاملة عن الواقع التنظيمي محل الدراسة.

لذلك ضمنت الدراسة الميدانية في سياقاتها الجدولية الإحصائية التي تمكن من الكشف عن متغير السن والحالة الاجتماعية، وقد تبين من الجدول أعلاه أن اثني عشر مفردة بنسبة 30% من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين [30-40] هم متزوجون، تليها تسعة مفردات بنسبة 22.5% من الفئة

العمرية البالغة من [ 40 سنة فما فوق] هم كذلك متزوجون، ما يدل على استقرار هذين الفئتين، وتليها خمسة مفردات بنسبة 12.5% من الفئة العمرية ما بين 20-30 هم عزاب وهذه الفئة هي فئة فنية وشابة تمثل عامل قوة للتنظيم.

وقد قولبت المعطيات الميدانية المجمع في الجدول أعلاه على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالاستقرار الاجتماعي، وأن غالبيتهم من الفئات الشبابية والمتوسطة العمر ما تركز أيضا من خلال ملاحظتنا، ويعتبر هذا نقطة قوة في صالح المنظمة من خلال حرص هذه الفئة على العمل وعدم تركه، مما يزيد من مستوى أدائهم ورفع من كفاءتهم.

# الفصل الثاني الأساسيات

علاقة المناخ الملهمي

بمؤشرات الكفاءة

المهنية

أولاً/ المناخ الملهمي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

الجدول رقم (02): يوضح علاقة متغير الجنس بتقبل الاقتراحات المقدمة في العمل.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
27.5	11	15	06	12.5	05	تقبل الاقتراحات في العمل
						نعم
72.5	29	30	12	42.5	17	لا
100	40	45	18	55	22	المجموع

المصدر: س (01)، س (06).

إن البيئة التنظيمية التي تقوم على فتح منافذ الحوار واحترام الكرامة الإنسانية من خلال تقبل اقتراحات العمال وإشراكهم في وضع قوانين العمل، هي على غرار البيئة التي تقوم على العلاقات الرسمية.

انطلاقاً من هذه المعطيات أوضح الجدول أعلاه أن نسبة 42.5% من الذكور أقرروا أنه ليس هناك علاقة بين متغير الجنس وتقبل الاقتراحات المقدمة في العمل من قبل الإدارة، كذلك أقرت نسبة 30% من الإناث على أنه ليس هناك علاقة بين متغير الجنس وتقبل الاقتراحات في العمل.

وقد قوبلت هذه المؤشرات على أن نسبة تقبل الإدارة للاقتراحات هي نسبة ضعيفة وأنه ليس لها علاقة بمتغير الجنس، بل يرجع ذلك للخصائص التنظيمية السائدة في المنظمة محل الدراسة والتي تقوم على علاقة رسمية بحتة ما كرسته ملاحظتنا المباشرة، فالرئيس في هذه المنظمة له غياب ملحوظ بين العاملين.

الجدول رقم (03): يوضح علاقة الوضع المهني بالقدرة على حل مشاكل العمل.

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		الوضع المهني
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
47.5	19	42.5	17	2.5	1	2.5	1	القدرة على حل مشاكل العمل
52.5	21	45	18	5	2	2.5	1	نعم
100	40	87.5	35	7.5	3	5	2	لا
								المجموع

المصدر: س (05)، س (08).

يعتبر الوضع المهني كآلية سوسيو تنظيمية تكشف عن آليات الكفاءة المهنية للعامل والفعالية التنظيمية.

انطلاقاً من هذه المعطيات بلورت الدراسة الامبريقية في سياقاتها الجدولية الإرهاصات التي تمكن من الكشف عن علاقة الوضع المهني بحل مشاكل العمل.

حيث اتضح من الجدول أعلاه أن ثمانية عشر مفردة بنسبة 45% أجمعت على أن الوضع المهني لا يساهم في حل مشاكل العمل، ويرجع ذلك إلى اعتبارات متعددة، منها عدم عقلنة التنظيم في إتباع أسس سليمة قائمة على الاختيار العلمي\* للفئات الفاعلة وعدم العمل على تطوير معارف العمال و تدريبها مما يتولد عليه نقص الخبرة ما كرسته المبادئ التaylorية، ويعزى ذلك إلى ضعف المنظومة التكوينية التي تعتبر كآلية تكفل تنمية الخبرة وتعمل على تثمينها، ما تضمنته شواهدنا الكيفية.\*\*

في حين أجمعت ثمانية عشر مفردة بنسبة 42.5% وهي نسبة متقاربة مع الأولى على أن الوضع المهني يساهم في حل مشاكل العمل ويرجع ذلك لاكتساب هذه الفئة نوع من الخبرة.

\* - ينبغي اختيار العمال وفق مستلزمات العمل، حيث يكون في مستوى نشاطهم الحسي والذهني، تدريب العمال لأداء مهامهم. (إسمهان بلوم، 2012، ص 96).

\*\* - في الحديث مع أحد العمال والذي أشار من خلاله إلى ضعف التكوين القاعدي في المنظمة محل الدراسة.

ثانياً: المناخ الملهمي وعلاقته بالكفاءة الفكرية للعامل.

الجدول رقم (04): يوضح تقبل الإدارة لاقتراحات العمال في العمل علاقتها بالمبادرة من أجل تحسين العمل.

المجموع		لا		نعم		قبول الإدارة للاقتراحات المقدمة المبادرة من أجل تحسين العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
22.5	9	12.5	5	10	4	نعم
77.5	31	60	24	17.5	7	لا
100	40	72.5	29	1	11	المجموع

المصدر: س (06)، س (24).

إن تهيئة مناخ تنظيمي آمن ومطمئن يعتبر من أهم الآليات الرامية لبناء كفاءة مهنية للعامل تتماشى مع التوجه الحديث للمنظمات الذي يرسو على معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة التطور والابتكار والمبادرة الهادفة والبناء من طرف الفئات الفعالة.

تماشياً مع هذا الطرح ضمنت الشواهد الكمية في سياقاتها الجدولية ما يكشف في مضامينها عن عوامل تنمية الكفاءة الفكرية لدى الفئات الفاعلة داخل السياق التنظيمي محل الدراسة من خلال كشف مساهمة تقبل الإدارة لاقتراحات العمل وعلاقتها بتنمية المبادرة من أجل تحسين العمل.

وقد أدلت المعطيات الميدانية المجمعة في الجدول أعلاه أن أربعة وعشرون مفردة بنسبة 60% على أن قبول الاقتراحات المقدمة في العمل لا يؤدي للمبادرة من أجل تحسينه، فالانعزالية عن تقبل العامل الأول من قبل الإدارة والذي هو قبول اقتراحات العمال، أدى إلى انعزال الفئات الفاعلة عن العامل الثاني والمتمثل في المبادرة من أجل تحسين العمل، ويرجع ذلك إلى تميز التنظيم محل الدراسة بمركزية اتخاذ القرارات.

بينما أقرت أربعة مفردات بنسبة 10% على أن قبول الإدارة للاقتراحات له علاقة بتنمية المبادرة من أجل تحسين العمل وهي الفئة التي تحظى باقتراحاتها بالقبول من طرف الإدارة ما ثمنتته شواهدنا النظرية، فعامل الكفاءة رجع للمؤسسة فهي المسؤولة على قبولها وتطويرها.\*

\* - ما ثمنتته مضامين تعريف الكفاءة (أحمد مصنوعة 2012، ص 68).

الجدول رقم (05): يوضح علاقة تقبل الإدارة لاقتراحات العاملين يدفع لانجاز مهام ذات تحدي.

المجموع		لا		نعم		تقبل الإدارة لاقتراحات العاملين انجاز مهام ذات تحدي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	4	5	2	5	2	نعم
90	36	67.5	27	22.5	9	لا
100	40	72.5	29	27.5	11	المجموع

المصدر: س (06)، (26).

تعتبر الفئات الفاعلة ذات الكفاءة الفعالة المتميزة بالقدرة على الابتكار ومواجهة التحديات المحور الاستراتيجي الذي يمضي بالمنظمة قدما أمام هذه البيئة المتميزة بالتغير والدينامية المتسارعة. وترسو فعالية هذه الفئات إلى الآليات التي يقوم ويحتكم عليها المناخ التنظيمي باعتباره أهم المحركات التي تكفل خلق جو للعمل يقوم على الثقة والاحترام، وتبادل الآراء وتقبل الاقتراحات مما يساهم في تنمية الكفاءة الفكرية ويدفع لمزيد من الانجازات والتحديات، انطلاقا مما كرسته نظرية " y " " لماكريغو"

في خضم هذا الطرح ثمنت الدراسة الميدانية من خلال شواهد الكمية إرهابات تكشف في مضامينها عن الكفاءة المهنية المتوفرة في المنظمة محل الدراسة.

حيث أجمعت في الجدول أعلاه سبعة وعشرون مفردة بنسبة 67.5% على أنه ليس هناك علاقة لتقبل الاقتراحات من طرف الإدارة، بالمساهمة في إنجاز مهام ذات تحد، ما يبيلور في مضامينه أن غياب العامل الأول أدى إلى غياب العامل الثاني، فالبيئة التنظيمية محل الدراسة تخنق روح الحماس التي تدعم الجهد العالي والنجاح، وتكبح تطور العمل والرغبة في التحدي.

وأقرت مفردتان بنسبة 05% على أن تقبل الاقتراحات من قبل الإدارة يؤدي للدفع نحو انجاز مهام متحدية وهي نسبة ضعيفة وتحظى بمكانة مخصوصة من قبل الإدارة.

\* - التي ترى أن حب العمال للعمل وإتيان الإبداع فيه يعتبر كآلية لتمكين العامل من استخدام إمكانياته الفكرية.

الجدول رقم (06): يوضح مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار باقتراح أفكار جديدة في العمل.

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار اقتراح أفكار جديدة في العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
25	10	22.5	9	02.5	1	نعم
75	30	10	28	05	2	لا
100	40	25	37	7.5	3	المجموع

المصدر: س (10)، (25).

تعد عملية اتخاذ القرار أحد المحكات الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية المنظمة، فهي الأساس الذي تقوم عليه العملية التسييرية ما كرسته نظرة القرار لهربيرت سيمون، أن القرارات تعتبر جوهر العملية الإدارية.

وكون أن عملية اتخاذ القرارات تمس الفئات الفاعلة باعتبارها المحور الاستراتيجي لتنفيذها فإن مشاركتهم في اتخاذها يتيح لهم القبول والانصياع لتمثيلها بكفاءة وفعالية، كما يفتح لهم الآفاق الفكرية التي تمكنهم من تجبير طاقاته الكامنة والظاهرة.

انطلاقاً من هذا الطرح تتصرف النتائج الجدولية المجمعة أعلاه أن ثمانية وعشرون مفردة بنسبة 10% تقر أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تساهم في اقتراح أفكار في العمل، وذلك راجع إلى غياب العامل الأول كون أن هذه الفئة لا تشارك في اتخاذ القرارات بالمنظمة محل الدراسة، ما جعل أفكارها سجيبة أذهانها، فالمنظمة محل الدراسة تتميز بمركزية اتخاذ القرار وهذا حسب إجابات الفاعلة عند السؤال رقم (12) \* ما كرسته النظرية البيروقراطية\* لماكس فيبر والتي تعتبر العامل منفذ.

في حين نجد نسبة 2.5% أقرّوا أن هناك مساهمة بين المشاركة في اتخاذ القرار واقتراح أفكار جديدة في العمل وهي نسبة ضعيفة

\* - فحسب إجاباتهم عن هذا السؤال أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يرجع إلى مركزية اتخاذ القرار.

\*\* - هي عملية الحكم (الإدارة) عن طريق أجهزة متخصصة يعين أفراد الأداء ووظائف محددة، حيث ينتظمون في شكل هرمي تقع في قمته قيادة التنظيم وتندرج بعد ذلك المستويات حتى القاعدة، حيث يوجد صغار الموظفين الذين يكفون بالتنفيذ دون أن تكون لهم سلطة اتخاذ قرارات إدارية . (علي السلمي، ص 54).

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالمناخ الانتمائي في التنظيم مجال الدراسة.

كرست التوجهات الميدانية في مضامينها التحليلية ومنطقاتها النظرية إلى بلورة ما يقوم عليه المناخ الملهم من أسس ومبادئ تكفل ضمن فعاليتها ما من شأنه أن يوجه الفئات الفاعلة كإرهاص لتفعيل أو دحض مؤشرات الكفاءة الفكرية للعامل.

انطلاقاً من الفرضية الفرعية " توجد علاقة ايجابية للمناخ الملهم وبناء الكفاءة الفكرية للعامل".

خلفت المعطيات البحثية النتائج التالية:

ترسخ غياب معالم الكفاءة الفكرية للفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية محل الدراسة، وهو ما دلت به المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية، فالفئات الفاعلة في هذه البنية ذات كفاءة محدودة، تكتفي بالروتينية في العمل التي تقتل التفكير الإبداعي، وتنمية القدرات الفكرية، ما يعتبر كآلية لدحض روح المبادرة والقيام بالأعمال الصعبة والمتحديّة.

وذلك في ضوء غياب معالم المناخ الانتمائي الذي يعمل كآلية لتدعيم التفكير الإبداعي وتحقيق المرونة التنظيمية، كمنطق كامن خلف تعزيز القدرات الإبداعية والذهنية نحو تضمين كفاءة فكرية والعمل على صقلها وتنميتها.

ضمن مؤشرات القائمة على الثقة المتبادلة من خلال فتح المجال لصبر أغوار الآراء من طرف الفئات الفاعلة، وتقبل الآراء والاقتراحات وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية لترسيخ الاستقلالية وتمكين اللامركزية.

فغياب هذه الآليات داخل السياق التنظيمي محل الدراسة القائم على نظام مركزية اتخاذ القرار وكبح المبادرات والاقتراحات، والارتكاز على محكات صلبة ترمي لتحقيق النفع الشخصي على حساب المصلحة العامة، عملت كآليات لقتل المبادرة من أجل انجاز أعمال ذات تحدي.

ففي خضم غياب معالم المناخ الانتمائي تكرست غياب معالم الكفاءة الفكرية في التنظيم محل الدراسة.

# الفصل الثاني الامتيازات

علاقة المناخ الانتمائي  
بمؤشرات الكفاءة المهنية

أولاً: المناخ الانتمائي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.  
الجدول رقم (07): يوضح علاقة متغير الجنس بمناسبة بيئة العمل.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
ن	ت	ن	ت	ن	ت	مناسبة بيئة العمل
15	06	10	04	05	02	نعم
85	34	35	14	50	20	لا
100	40	45	18	55	22	المجموع

المصدر س (01)، س (14).

تحظى كل منظمة ببيئة عمل داخلية تميزها عن غيرها من المنظمات، ما جعل بيئة العمل محط لإرهاصات العديد من رواد الإدارة بحثاً عن المناخ الملائم الذي يبعث على تفجير الطاقات الكامنة للفئات الفاعلة مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ويكسبها رهان المنافسة.

في خضم هذا الطرح ثمنت الدراسة الميدانية في مضامينها الكمية إرهاصات تكشف في سياقاتها الجدولية عن تلاعب بيئة العمل ومتغير الجنس.

وقد تبين من الجدول أعلاه أن عشرون مفردة من الذكور بنسبة 50% من إجمالي الذكور البالغة 55% أجمعوا على أن بيئة العمل لا تناسبهم، تليها أربعة عشر مفردة من الإناث ما يقابل نسبة 35% من إجمالي نسبة الإناث البالغة 45% أقرروا نفس المعطيات.

ما قولب مؤشرات دالة على أن بيئة العمل محل الدراسة لا تناسب كل من المتغيرين الإناث والذكور بنسبة 85% من إجمالي عينة الدراسة.

وذلك راجع إلى الظروف المادية\* المتمثلة في نقص تهيئة الظروف الفيزيائية لبيئة العمل. كذلك غياب الحوافز المعنوية والعلاقات الإنسانية\*\* التي تعطي دفعا لبذل المزيد من الجهد في العمل.

\* - من تصميم المكاتب، الأجهزة الالكترونية المستخدمة، هذا ما كرسته ملاحظتنا المباشرة.

\*\* - ما كرسته نظرية إلتون مايو التي تؤكد أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا طليعيا في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل كونها توفر جو أكثر ملائمة. (الهاشمي لوكيا: 2016، ص 40).

الجدول رقم (08): يوضح علاقة متغير السن بالبعث على التعاون مع الزملاء في العمل.

المجموع		[40- فما فوق]		[30-40]		[20-30]		السن
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	التعاون مع الزملاء في العمل
77.5	31	17.5	07	50	20	10	04	نعم
22.5	09	07.5	03	10	04	05	02	لا
100	40	25	10	60	24	15	06	المجموع

المصدر س (02)، س(13).

يعتبر التجانس بين أفراد التنظيم من العوامل التي من شأنها أن تحقق الانسجام بين فئاته الفاعلة مما ينعكس إيجاباً على التنظيم.

في خضم هذا الطرح يتضح من الجدول أعلاه أن سبعة مفردات بنسبة 17.5% من اللذين تتراوح أعمارهم من أربعين سنة فما فوق أقروا أن هناك علاقة بين متغير السن والتعاون في العمل وتليها عشرون مفردة بنسبة 50% من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين ثلاثين إلى أربعين سنة، أقروا كذلك أن لمتغير السن علاقة بالتعاون في العمل، تليها نسبة 10% من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين عشرون إلى ثلاثين سنة أقروا كذلك أن لمتغير السن علاقة بالتعاون في العمل.

قولبت هذه المؤشرات على أن عامل التجانس في متغير السن بين مختلف الفئات العمرية يعتبر كآلية تدفع لانسجام هذه الفئات فيما بينها مما يساهم في تكوين علاقات اجتماعية تعمل كآلية لتعزيزي مبدأ التعاون في العمل.

ثانيا: المناخ الانتمائي وعلاقته بالكفاءة الإنسانية للعامل.

الجدول رقم (09): يوضح علاقة التعاون بحب العمل بروح الفريق.

المجموع		لا		نعم		القيام بالتعاون مع الزملاء في العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
92.5	37	20	08	72.5	29	نعم
07.5	03	02.5	01	05	02	لا
100	40	22.5	09	77.5	31	المجموع

المصدر س (13)، س(30).

إن نوعية العلاقات السائدة داخل المناخ التنظيمي بين الفئات الفاعلة تلعب دورا هاما في الانعكاس على أدائهم، فالبيئة التي يسود داخلها الصراع والتوتر والخلاف بين أفرادها هي على غرار البيئة التي تتمتع بالعلاقات والاتصال الاجتماعي بين الفئات الفاعلة، في خضم موقف تنظيمي يعزز العلاقات الكفيلة بين العمال، التي تدفعهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء وتعزز كفاءاتهم الإنسانية وتساهم في الرفع من قدراتهم الفكرية من خلال تبادل الآراء والأفكار حول العمل. انطلاقا من هذه المعطيات ضمنت الشواهد الكمية في سياقاتها الجدولية ما يكشف عن نوع العلاقات بين الفئات الفاعلة داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة، حيث أقرت المعطيات الميدانية المجمعة في الجدول أعلاه أن تسعة وعشرون مفردة بنسبة 72.5% أقرت أن التعاون يساهم في حب العمل بروح الفريق\*

بينما أقرت مفردة واحدة بنسبة 02.5% أن التعاون لا يساهم بحب العمل بروح الفريق وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى، التي قولبت مؤشرا دالا وواضحا على أن أفراد التنظيم محل الدراسة يفضلون القيام بالتعاون في العمل مما يعزز حب العمل بروح الفريق والذي يشكل عامل قوة للتنظيم، كونه يساهم في تعزيز الكفاءة المهنية لدى الفئات الفاعلة.

\* - هذا ما كرسته نظرية شيلستر بيرنارد التي دعت إلى فتح المجال بين العمال للتعاون.

الجدول رقم (10): يوضح مساهمة علاقة الرئيس بمروؤسيه عند تطبيق القرارات الإدارية في حل مشاكل العمل.

المجموع		بصرامة		بود واحترام		تطبيق القرارات الإدارية. حل مشاكل العمل.
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
62.5	25	57.5	23	05	02	حلها
30	12	25	10	05	02	تتجنبها
07.5	03	02.5	01	05	02	تطلب المساعدة
100	40	85	34	15	06	المجموع

المصدر س (17)، س(29).

يعكس المناخ الانتمائي جو من الثقة المتبادلة والمعاملات الإنسانية القائمة على الاحترام والعلاقات الدافئة بين مختلف فئاته التنظيمية مما ينعكس على سير المنظمة وتحقيق أهدافها.

انطلاقاً من هذا الطرح ضمنت الشواهد الكمية في سياقاتها الجدولية ما يكشف عن طبيعة معاملة الرئيس عند تطبيق القرارات الإدارية وعلاقتها بمواجهة مشاكل العمل، وقد اتضح من الجدول أعلاه أن ثلاثة وعشرين مفردة بنسبة 57.5% أقرت أن الرئيس يتعامل معها بصرامة حيال تطبيق القوانين، ولكنها تقوم بحل مشاكل العمل.

وأجمعت عشرة مفردات بنسبة 25% على أن معاملة الرئيس الصارمة لها علاقة بتجنب حل مشاكل العمل. في حين نسبة 2.5% تطلب المساعدة في حل مشاكل العمل.

قولبت هذه المؤشرات على أن السياق التنظيمي محل الدراسة يتميز بالصرامة والرسمية حيال تطبيق القوانين دون مراعاة للعنصر المنفذ والمتمثل في الفئات الفاعلة، التي هي اللبنة الأساسية للمنظمة ويميل للاستئثار بالسلطة فاتجاهه منصب نحو العمل دون مراعاة للعنصر البشري ما كرسته نظرية (x) \* لديغولاس ماكريغور.

\* - يرى القائد أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وأن الدفع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها أكثر تأثيراً على المرؤوسين من الحوافز الايجابية وتكون توجهات القائد نحو الإنتاج بدرجة عالية، في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقوداً. (صليحة شامي: 2010، ص 38).

الجدول رقم (11): يوضح مساهمة الشعور بالارتياح في الوظيفة في التفاهم داخل جماعة العمل.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالارتياح
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
التفاهم داخل جماعات العمل						
82.5	33	05	02	77.5	31	نعم
17.5	07	2.5	01	15	06	لا
100	40	07.5	03	92.5	37	المجموع

المصدر س (18)، س(28).

تعتبر العلاقات الإنسانية قاعدة ركينة واهتداء واع لدحض المضامين الآلية التي تنظر للفرد نظرة طاقوية جسدية، وترنو إلى نظرة نفسية اجتماعية قوامها العلاقات القائمة على قيم التعاون والتفاهم لترسيخ معالم الارتياح والاطمئنان في أداء الوظيفة كآلية لرفع الكفاءة المهنية للعامل. في خضم هذا الطرح تعلم المعطيات الميدانية المجمعة أعلاه أن واحد وثلاثين مفردة بنسبة 77.5% أجمعت على أن الشعور بالارتياح في الوظيفة يساهم في إشاعة التفاهم داخل جماعة العمل بينما أقرت مفردة واحدة بنسبة 2.5% أن ليس هناك علاقة بين الشعور بالارتياح في الوظيفة وبين التفاهم مع جماعة العمل.

قولبت هذه المؤشرات الكمية في مضامينها الكيفية على أن السياق التنظيمي محل الدراسة يتسم بالعلاقات الاجتماعية بين الفئات الفاعلة القائمة على الود ومبدأ التعاون، ما كرسته الملاحظة المباشرة\* مما يوفر جو يمكن من الارتياح في العمل كآلية لتكوين العلاقات الدافئة واتسام البيئة بالاستقرار على نقيض الضغط والصراع الذي يسبب التوتر الذي ينعكس على الأداء والكفاءة المهنية.

\* - من خلال انسجام وتلاحم الفئات الفاعلة مع بعضها والعمل على توفير جو ملائم للعمل.

**ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالمناخ الانتمائي في التنظيم مجال الدراسة.**

ضمنت المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية المنطق النوعي والإرهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للمناخ الانتمائي ضمن توجيه الفئات الفاعلة كإرهاص كاف لتفعيل أو دحض مؤشرات الكفاءة الإنسانية وذلك انطلاقا من الفرضية الفرعية القائمة على أن للمناخ الانتمائي علاقة بتنمية الكفاءة الإنسانية.

**وقد خلفت المعطيات البحثية النتائج التالية:**

ترسيخ معالم الكفاءة الإنسانية، في ضوء العمل على تضمين أخلاقيات التعاون الذي يعد من أهم محكات بناء كفاءة اجتماعية تعمل تكريس حب العمل بروح الفريق وإشاعة التفاهم داخل جماعة العمل، وتدعم العلاقات الودية وغير الرسمية كآلية لتفعيل العلاقات الإنسانية.

ولفهم دور التعاون في تنمية حب العمل بروح الفريق كشفت المعطيات الامبريقية على أن المناخ التنظيمي محل الدراسة يثمن التعاون بين فئاته الفاعلة مما يعزز تنمية العمل بروح الفريق حول تضمين كفاءة إنسانية، ترنو إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، ولقد تبين بأن العلاقة مع الرئيس هي علاقة رسمية بحتة، ما يرجع العلاقات الودية والإنسانية بين العمال إلى الأسس العشائرية والنقارب في السن أو المستوى التعليمي.

فالتحليلات التي ارتبطت بفرضية علاقة المناخ الانتمائي بتنمية الكفاءة الإنسانية لم تعطي ترجيحا جازما للعلاقة أو الاستقلالية ولكنها أوحى بقدر مريد من الارتباط بين البعدين

# الفصل الثاني التأثيرات حماية البيئة حماية الموارد

علاقة المناخ الانجازي  
بمؤشرات الكفاءة  
المهنية

أولاً: المناخ الانجازي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

الجدول رقم (12): يوضح علاقة الاستقرار الاجتماعي بالحرية في أداء العمل.

المجموع		مطلق		متزوج		أعزب		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	التجديد في العمل
85	34	02.5	01	45	18	37.5	15	نعم
15	06	00	00	10	04	05	02	لا
100	40	02.5	01	55	22	42.5	17	المجموع

المصدر: س (03)، س (20).

يعتبر استقرار الفئات الفاعلة عامل يمد التنظيم بالقوة، كونها مدفوعة نحو العمل مما يجعلها أكثر فاعلية لتحمل المسؤولية.

حيث اتضح من المعطيات أعلاه أن نسبة 45% من المتزوجين أقروا أن هناك علاقة بين الاستقرار في الحالة الاجتماعية والحرية في أداء العمل بينما أقرت نسبة 10% من أفراد العينة أن ليس هناك علاقة بين الحرية في أداء العمل والاستقرار في الحالة الاجتماعية.

قولبت هذه المؤشرات على أن الاستقرار في الحالة الاجتماعية يجعل الأفراد أكثر دفعا نحو انجاز العمل وأكثر استعداد لتحمل المسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، ما يعزز ثقة الرئيس في أدائهم للعمل، وبالتالي يعتبر كآلية لفتح مجال العمل لهم بحرية.

الجدول رقم (13): يوضح علاقة المستوى التعليمي بإتاحة فرص للتجديد في العمل.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	التجديد في العمل
10	4	10	4	0	0	0	0	نعم
90	36	62.5	25	22.5	9	5	2	لا
100	40	72.5	29	22.5	9	5	2	المجموع

المصدر: س (04)، س(22).

يعتبر المستوى التعليمي للفئات الفاعلة من أهم المحركات التي من شأنها أن تحقق التكيف مع الشروط التكنولوجية، كما يعتبر عامل لتحفيز القدرات الفكرية والإبداعية وذلك في ظل الظروف التنظيمية التي تعمل على تهمين القدرات الظاهرة واستغلال الطاقات الكامنة، مما يمكن من التطوير والتجديد لطرق العمل.

وللكشف عن ذلك داخل السياق التنظيمي محل الدراسة، ضمنت الدراسة الميدانية في سياقاتها الجدولية الإرهاسات التي تمكن من الكشف عن ذلك، حيث أجمعت في الجدول أعلاه خمسة وعشرون مفردة بنسبة 62.5% أن المستوى التعليمي لا يساهم في إتاحة فرص للتجديد\* في العمل، ما يعزي ذلك لعوامل أخرى حسب منطلقات أفراد العينة منها الروتينية في العمل، فالاعتماد على نفس الطريقة في العمل يجمد الفكر ويجعل الإنسان شبه الآلة، ما نقدت فيه المبادئ التايلورية، بينما أقرت أربعة مفردات بنسبة 10% على أن المستوى التعليمي يساهم في إتاحة فرص للتجديد في العمل.

\* - في الإجابة عن السؤال 35 فإن هذه الفئة لا تمتلك القدرة على التجديد في العمل ويرجع ذلك إلى ضعف العملية التكوينية والتي تعتبر أساس لتكوين الخبرات ثم تنمية الكفاءة المهنية.

ثانيا: مؤشرات المناخ الانجازي وعلاقته بالكفاءة المهنية.

الجدول رقم (14): يوضح مدى مساهمة الحرية في الحد من صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		الحرية في أداء العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	04	02.5	01	07.5	03	نعم
90	36	12.5	05	77.5	31	لا
100	40	15	06	85	34	المجموع

المصدر: س (20)، س (32).

تسعى جل المنظمات لتوفير بيئة تنظيمية تعمل على تثمين كفاءة موردها البشرية مما يمكنها من التحكم في العمل ومواجهة الصعوبات، ومن معاييرها الحرية في طريقة أداء العمل.\*

انطلاقا من هذا الطرح تكاشف الدراسة الميدانية في معطياتها الجدولية عن واقع الكفاءة المهنية للعامل داخل السياق التنظيمي محل الدراسة، ويتضح من الجدول أعلاه أن خمسة مفردات بنسبة 12.5% أجمعت على أن الحرية في أداء العمل لا تساهم في الحد من صعوبة العمل، ويرجع ذلك إلى أن التمكن من إنجاز العمل تتحكم فيه عوامل أخرى منها الكفاءة الفنية، كون أن المنظمة محل الدراسة يعتمد نشاطها على التكنولوجيا واستخدام الأجهزة الالكترونية، ما يتطلب التدريب المستمر على اكتساب المهارات الفنية.\*\*

وهذا ما كرسته شواهدنا الكيفية فقد أدلى نائب المدير على أن السبيل لتعزيز الكفاءات والعمل على رفعها هو العملية التكوينية\*\*\*.

وأقرت ثلاث مفردات بنسبة 7.5% على أن الحرية في أداء العمل تساهم في تجاوز صعوباته، وهي نسبة ضعيفة

\* - ما كرسته نظرية (y) لـ ديغولاس ماكريغور والتي تؤكد على أن الإرادة لديهم القابلية لتحمل المسؤولية اتجاه العمل.

\*\* - هذا ما يتماشى والمنطلقات التابيلورية.

\*\*\* - مقابلة رقم (01) مع نائب المدير، كذلك هذا ما كرسته شواهدنا الكيفية في الحديث مع أحد العمال في البنك والذي أدلى بأن البنك استفاد من إدخال تكنولوجيا حديثة في شهر أكتوبر الفارط من شأنها تسريع انجاز العمل، ما يجعل الفئات الفاعلة دائما في حاجة إلى تكوين مستمر.

الجدول رقم (15): يوضح طبيعة العمل وعلاقته بالتجديد في طرق العمل الالكتروني.

المجموع		يحفز على بذل الجهد		روتيني		طبيعة العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
07.5	03	00	00	07.5	03	التجديد في طرق العمل الالكتروني
92.5	37	10	4	82.5	33	نعم
100	40	10	0	90	36	لا
						المجموع

المصدر: س (21)، س (35).

يعكس المناخ الانجازي بيئة عمل تتمين الإبداع والتطوير الابتكاري ما يعطي دفعا نحو العمل ويعزز قيمة ما يقوم به الفرد.

انطلاقا من هذه الحثيات بلورت المعطيات الميدانية في الجدول أعلاه أن ثلاثة وثلاثين مفردة بنسبة 82.5% أقرروا أن طبيعة العمل لا تسمح بفتح مجال للتجديد في طرق العمل، بينما أقرت ثلاث مفردات بنسبة 7.5% على أن العمل يفتح فرص للتجديد وهي نسبة ضعيفة.

قولبت المؤشرات الكمية في مضامينها الكيفية على أن المنظمة محل الدراسة تتميز بطابع روتيني في العمل، ما يكبح المبادرة والتطوير ويسد منافذ الابتكار، ما يؤدي إلى الملل وفقدان العامل لقيمة عمله مما ينعكس على كفاءته المهنية.

الجدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة العمل في إتاحة فرص للتجديد في طرق العمل الالكتروني.

المجموع		لا		نعم		إتاحة العمل فرص للتجديد التجديد في طرق العمل الالكتروني
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	04	05	2	2.5	01	نعم
90	36	85	34	07.5	03	لا
100	40	90	36	10	04	المجموع

المصدر: س (22)، س(35).

تمثل الفئات الفاعلة الرافد الأساسي للنهوض بالمنظمة، لذلك تسعى المنظمة لتوفير الظروف الملائمة التي تمكن هذه الفئات من التطوير والابتكار والقضاء على الروتين في العمل. انطلاقاً من هذه المعطيات اتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 85% من عينة الدراسة أقرّوا أنه ليس هناك مساهمة للعمل في إتاحة فرص للتجديد في طرق العمل الالكتروني وأقرت نسبة 2.5% على أن العمل يساهم في إتاحة فرص للتجديد في طرق العمل الالكتروني. قولبت المؤشرات على أن طبيعة العمل في المنظمة محل الدراسة هي طبيعة روتينية حسب إجابة الباحثين عن السؤال 23\* مما يجعل الفئات الفاعلة تنقيد بنمطية معينة في أداء العمل، دون السعي للتجديد والإبداع والاكتفاء بالطرق الالكترونية المستعملة في العمل حسب الإجابة عن السؤال 36\*، فانعزال العامل الأول والذي هو إتاحة العمل لفرص في التجديد أدى إلى انعزال العامل الثاني وهو عدم التجديد في طرق العمل الالكتروني.

\* - فقد أرجعوا عدم إتاحة العمل لفرص في التجديد إلى الروتين.

\*\* - فقد أرجع الباحثين سبب عدم التجديد في الطر الالكترونية في العمل إلى عدم القدرة على التجديد.

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالمناخ الانجازي في التنظيم مجال الدراسة.

بلورت المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية المنطق النوعي والإرهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للمناخ الانجازي ضمن توجيه الفئات الفاعلة كإرهاص كاف لتفعيل أو دحض مؤشرات الكفاءة الفنية.

انطلاقا من الفرضية الفرعية المبلورة لوجود علاقة للمناخ الانجازي بتنمية الكفاءة الفنية للعامل وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج الفرعية التالية:

ترسيخ غياب معالم بناء وتنمية الكفاءة الفنية، في ظل غياب مؤشرات المناخ الانجازي التي تعمل كدافع قوة للانجاز من خلال تثمين قيمة العمل الذي يعطي دفعا نحو الانجاز لفتح المجال لتفعيل التفكير الابتكاري وإدخال التقنيات الحديثة والأساليب المتطورة في العمل، وتفعيل العملية التكوينية كمنظومة ترمي لبنية تنظيمية تتميز بالمهارة والمعرفة، فهذه الآليات تعد القاعدة الركينة لبناء وتنمية المهارة الفنية والعمل على تثمينها.

وتقضي على الآلية في الأداء التي تضمحل في ثناياها القدرة الفكرية والمهارة الفنية.

ففي خضم غياب هذه المعالم، تكرست غياب معالم الكفاءة الفنية في التنظيم محل الدراسة.

# خاتمة

## قراءة سوسيو تنظيمية

### لنتائج الدراسة

"مهما حاولنا الكشف عن الحقائق فإن الوصول إلى الحقيقة

تحول دونه الاعتراف بالحقائق"

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي فتحت عدة مدارج تفكيرية كمقاربات سيولوجية لكل منها معاييرها في الفهم والتقدير إلا أنها كرسست ترسيمه مفهومية تضمن المناخ التنظيمي كآلية تتفاعل فيها أهداف التنظيم وعملياته وأبعاده مع إمكانيات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم، لتحقيق الفعالية التنظيمية، وبناء الكفاءة المهنية التي بلورت إرهابات كافية لإرساء وتوجيه البحوث السوسيو تنظيمية، لضبط مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا وكفئا امبريقيا لواقع المناخ التنظيمي بلور إفرزات تتمخض عنها حركتها السوسيو تنظيمية وتتنبق عنها دراستنا الموسومة بعلاقة المناخ التنظيمي بالكفاءة المهنية للعامل، والتي تحت منحى تنظيميا من خلال تضمين المناخ التنظيمي كآلية لتفعيل الكفاءة المهنية، وعليه اعتمدنا على تحليل ومناقشة واقع كل من المناخ التنظيمي ضمن مقوماته وركائزه في علاقتهم بالكفاءة المهنية للعامل، وعليه اعتمدنا على تحليل ومناقشة واقع كل من المناخ التنظيمي ضمن مقوماته وركائزه في علاقتهم بالكفاءة المهنية للعامل.

في خضم الشواهد الكمية جسدت الدراسة الميدانية عدم اتساق المناخ المهني ومبادئ المؤسسة الجزائرية، فقد تجسد عدم ترحيب الإدارة للاقتراحات العمالية أو التي ترمي إلى تعزيز مناحي المركزية، وعدم إشراك الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ثمنتته دراسة الدكتور إسمهان بلوم موضحة أن الإدارة مستبدة برأيها مركزية باتخاذ قراراتها، تنميط المبادئ التaylorية كمنوال تنظيمي يعمد إلى تضيق و بإطراء المساهمة العمالية في اتخاذ القرارات أو نفيها تماما (اسمهان بلوم: 2012، ص 200).

ما جسدت في مضامينه غياب معالم الكفاءة الفكرية وفقا لهذا المنطلق الواقعي التنظيمي الذي ينفي العلاقة بين تقبل الاقتراحات وإنجاز الأعمال المتحدية، فبعض هذه الآليات ترسخت عنه معالم المركزية والاستئثار بالسلطة وقيام التنظيم على محكات ترمي لتحقيق النفع الشخصي على حساب الصالح العام، ما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والمبادرة ويحد من الإنجازات.

وهذا ما يضمنه الواقع الامبريقية الذي رسخ غياب معالم الكفاءة الفنية للفئات الفاعلة، في سياق المعطيات البحثية لعقنة المناخ الانجازي، فغياب التجديد في طرق العمل، وعدم إدخال التقنيات الحديثة تج سد عنه عدم الاهتمام بتنمية الكفاءة الفنية.

ما أكدته أسماء ريتمي: " رغم توفير المؤسسة من إمكانيات مادية وجهود بشرية إلا أنها تبقى في كثير من الأحيان عاجزة عن التصدي للمنافسة الشرسة في مجال الإبداعات والابتكارات المطروحة من المؤسسات المنافسة وتلبية حاجات زبائنها المتنامية، ما جعل حاجاتها إلى التغيير والتجديد من

خلال دعم الإبداع وتشجيع الابتكار خيارا حتميا وضرورة لأبد منها، إلا وأنها في طريقها لذلك تصادف العديد من معوقات الإبداع التي تشكل حاجزا أمام انطلاق الأفكار ومختلف العوامل التي تؤثر في الابتكار وتجسيد تلك الأفكار إلى سياسات وأساليب عمل وتكنولوجيا وخدمات تزيد من حظوظ المؤسسة في التميز". (أسماء ريتمي، رحمة غضبان: 2017، ص 54).

فالمناخ السائد يكبح روح الابتكار باعتماده على الروتينية في العمل التي لا تتيح أي فرصة للاختراع والتجديد في العمل ما عززه آدم سميت ملاحظا بأن: "العامل الذي يقضي حياته في أداء عمليات قليلة وبسيطة.. لا تكون له الفرصة لممارسة فهمه أو تمرين اختراعه لإيجاد الوسائل للقضاء على الصعاب التي يمكن أن تحدث... ويصبح عموما إرهابيا وجاهلا كأغبي وأجهل ما يكون عليه آدم. (فضيل دليو، الهاشمي لوكيا: 2001، ص 57)".

إلا أن الواقع الامبريقي لم يعطي وضوح للارتباط بين معالم المناخ الانتمائي والكفاءة الإنسانية حيث تجسدت الكفاءة الإنسانية في ظل ضعف تجسد معالم المناخ الانتمائي، الذي ضمن أخلاقيات التعاون التي ترنو إلى تكريس حب العمل بروح الفريق، وإشاعة التفاهم داخل جماعة العمل، ما يرمي إلى توجيه الفئات الفاعلة إلى تنمية كفاءة إنسانية تتطوي على جانب إنساني يتمثل في تفاعل له دلالاته التنظيمية ما دعمه وايت الذي: "يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية وما يترتب عليها من مشاعر...".

(علي السلمي: د ت، ص 145).

فالواقع الامبريقي هيكله دور التعاون في تنمية مبدأ العمل بروح الفريق، ما يسمح بالعمل الجماعي والتوجه نحو تضمين كفاءة إنسانية في تفسير قوامه ترجيح علاقة المناخ الانتمائي بتنمية الكفاءة الإنسانية للعامل.

فالعمل على خلق وتنميين الكفاءة المهني بمختلف أبعادها داخل البنية التنظيمية يحتاج إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم، يعمل على صقل الكفاءات وتنميتها من خلال تهيئة ظروف العمل المادية والمعنوية على حد سواء، كآلية ترنو لترسيخ معالم الكفاءة المهنية التي ترمي في مضامينها التنظيمية لمواكبة كل التغيرات والصمود أمام عالمية السوق وكسب رهان المنافسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ  
مَاءً غَدِيرًا يَخْرُجُ  
مِنْهُ الْحَيَاةُ كُلُّ شَيْءٍ  
حَيٍّ وَمَا يَلْمِزُكَ فِي  
شَيْءٍ مِنَ الدِّينِ لَنْ نَجْعَلَ  
لَكَ فِيهِ عِشْرَةً مِمَّا  
يَلْمِزُونَكَ بِمَا لَا يَخْلُقُ  
شَيْئًا سِوَاكَ إِنَّكَ عَلِيمٌ  
بِغَيْبِ قُلُوبِهِمْ

7  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول

المناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل  
دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

من اعداد الطالبة :

قريبي سعيدة

تحت اشراف :

د- يلوم اسمهان

السنة الجامعية: 2017- 2018

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

## الملاحق

أولاً : بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية :

1-الجنس : ذكر  انثى

2-السن : .....

3-الحالة الاجتماعية اعزب  متزوج  مطلق  ارمل

4-المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5-الوضع المهني : بسيط  متخصص  مؤهل

ثانياً : بيانات متعلقة بالمناخ التنظيمي :

I. بيانات متعلقة بالمناخ المهني :

6-هل تقبل الادارة الاقتراحات التي تقدمها في العمل ؟ نعم  لا

7-هل يخول لك رئيسك بعض المهام ؟ نعم  لا

8-اذا واجهتك مشكلة في العمل هل تقوم بحلها بمفردك ؟ نعم  لا

9-اذا كانت الاجابة بـ "لا" ممن تطلب المساعدة ؟ - مشرفك

- زملائك

- معا

10-هل تشارك في اتخاذ القرارات بمؤسستكم : نعم  لا

11-في حالة الاجابة بـ "نعم" ما نوع هذه القرارات ؟

.....

12-في حالة الاجابة بـ "لا" فيعود السبب الى: مركزية اتخاذ القرار  ضعف عملية الاتصال

أو لاسباب اخرى تذكر.....

II- بيانات متعلقة بالمناخ الانتمائي :

13-هل تقوم بالتعاون مع زملائك في العمل نعم  لا

14-هل تتناسب بيئة العمل ؟ نعم  لا

15-اذا كانت الاجابة بـ "لا" ما السبب ؟

## الملاحق

16- هل علاقتك برئيسك؟ علاقة رسمية  علاقة ودية  الاثنان معا

17- عندما يطبق رئيسك احد القرارات الادارية كيف يتعامل معك؟ - بود واحترام

- اللامبالاة

- بصرامة

18- هل تشعر بالارتياح اثناء تأديتك لوظيفتك؟ نعم  لا

19- اذا كانت الاجابة ب "لا" فيعود السبب الى؟

- عدم الشعور بالراحة مع جماعة العمل

- عدم القدرة على تحمل اعباء العمل

- أخرى تذكر .....

### III- بيانات متعلقة بالمناخ الانجازي :

20- هل يمنح لك رئيسك الحرية في اداء عملك؟ نعم  لا

21- كيف ترى العمل؟ روتيني  يحفز على بذل المزيد من الجهد

22- هل يتيح لك عملك فرص للتجديد نعم  لا

23- اذا كانت الاجابة ب "لا" فيعود السبب الى : - روتينية العمل

- عدم تناسبه مع قدراتك

- لأسباب أخرى تذكر .....

### ثالثا: بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية

#### I. بيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية :

24- هل تقوم بالمبادرة من اجل تحسين العمل؟ نعم  لا

25- هل تقوم باقتراح افكار جديدة في العمل؟ نعم  لا

26- هل تقوم بانجاز اعمال ذات تحدي؟ نعم  لا

27- اذا كانت الاجابة ب "لا" فيعود السبب الى؟ - ضعف التكوين

- لأن مشرفك لا يسمح لك بالتصرف

- لأسباب أخرى تذكر .....

#### II. بيانات متعلقة بالكفاءة الانسانية :

28- هل تسود روح التفاهم داخل جماعة العمل ؟  نعم  لا

29- عندما تواجهك مشاكل في العمل تحاول : حلها  تتجنبها  تطلب المساعدة

30- هل تحب العمل بروح الفريق ؟  نعم  لا

31- اذا كانت الاجابة ب"لا" فهل يعود السبب الى : - تفضيلك العمل الفردي

- وجود مشاكل مع جماعة العمل

- أسباب أخرى تذكر .....

### III. بيانات متعلقة بالكفاءة الفنية:

32- هل تجد صعوبة في العمل ؟  نعم  لا

33- ها تتمكن من انجاز عملك المكتبي في الوقت المحدد ؟  نعم  لا

34- اذا كانت الاجابة ب"لا" ما السبب.....؟

35- هل تقوم بالتجديد في طرق العمل الالكتروني؟  نعم  لا

36- اذا كانت الاجابة ب " لا"فهل يرجع ذلك الى : -عدم القدرة على التجديد

- ان الطرق المستخدمة مناسبة للعمل

اسباب اخرى تذكر.....

الملحق رقم (02): دليل الملاحظة المباشرة.

**I. جوانب متعلقة بالكفاءة الفكرية.**

- 01- طرق إنجاز العمل (مدى ابتكار أساليب جديدة).
- 02- مشاكل العمل (القدرة على التنبيه بالمشاكل قبل حدوثها، مدى القدرة على إعطاء البدائل).

**II. جوانب متعلقة بالكفاءة الاجتماعية.**

- 01- التعاون (مدى العمل بروح الفريق، الخلاف والصراع).
- 02- العلاقات غير الرسمية (مدى اندماج العمال مع بعضهم البعض، الصداقة والاحترام).

**III. جوانب متعلقة بالكفاءة الفنية.**

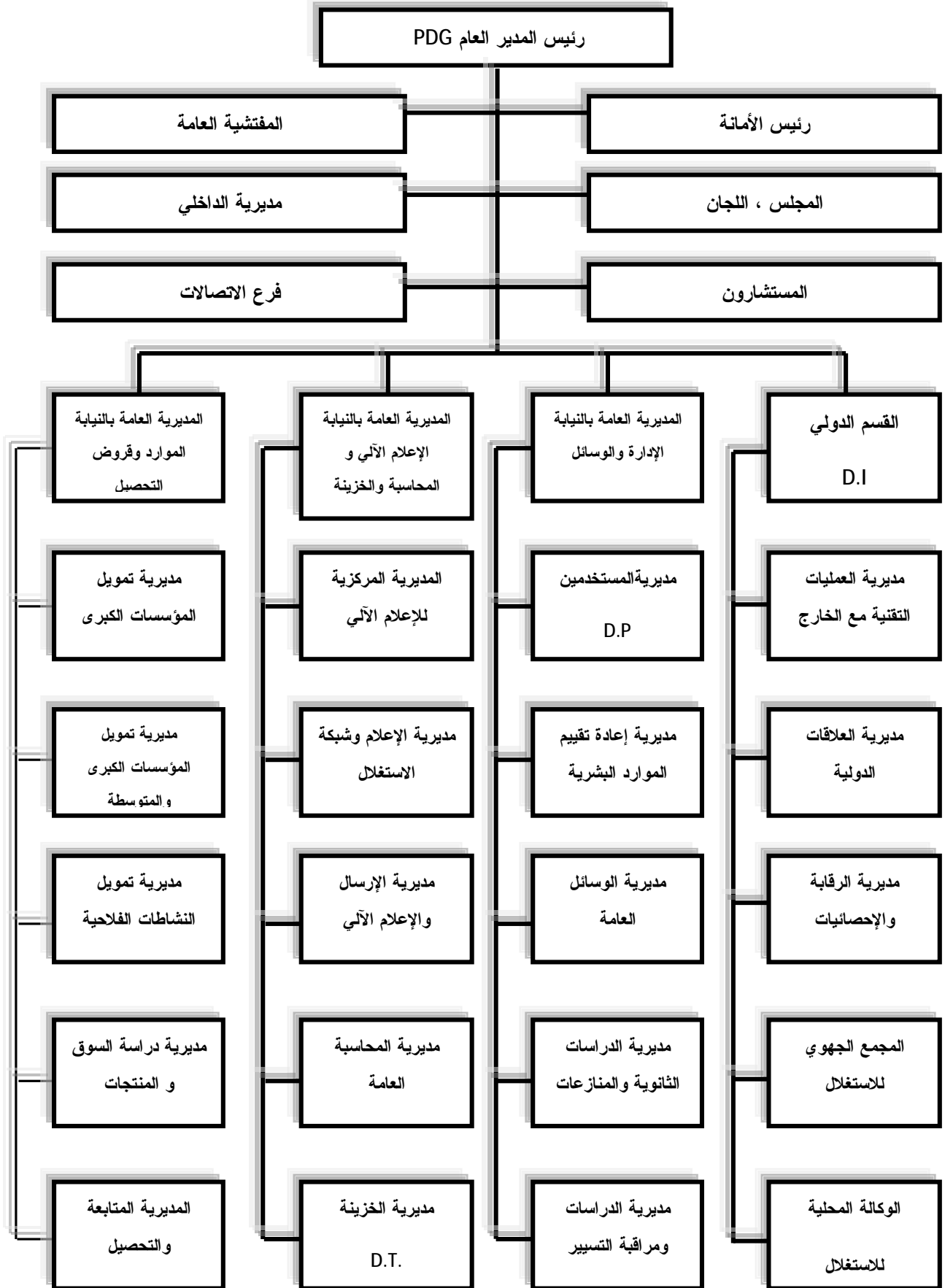
- 01- التحكم التكنولوجي (مدى مواكبة هذه المنظومة للأجهزة الإلكترونية).
- 02- منظومة التكوين (داخل موقع العمل أو خارجه).

الملحق رقم (03): دليل المقابلة الحرة:

دليل مقابلة موجه لنائب المدير:

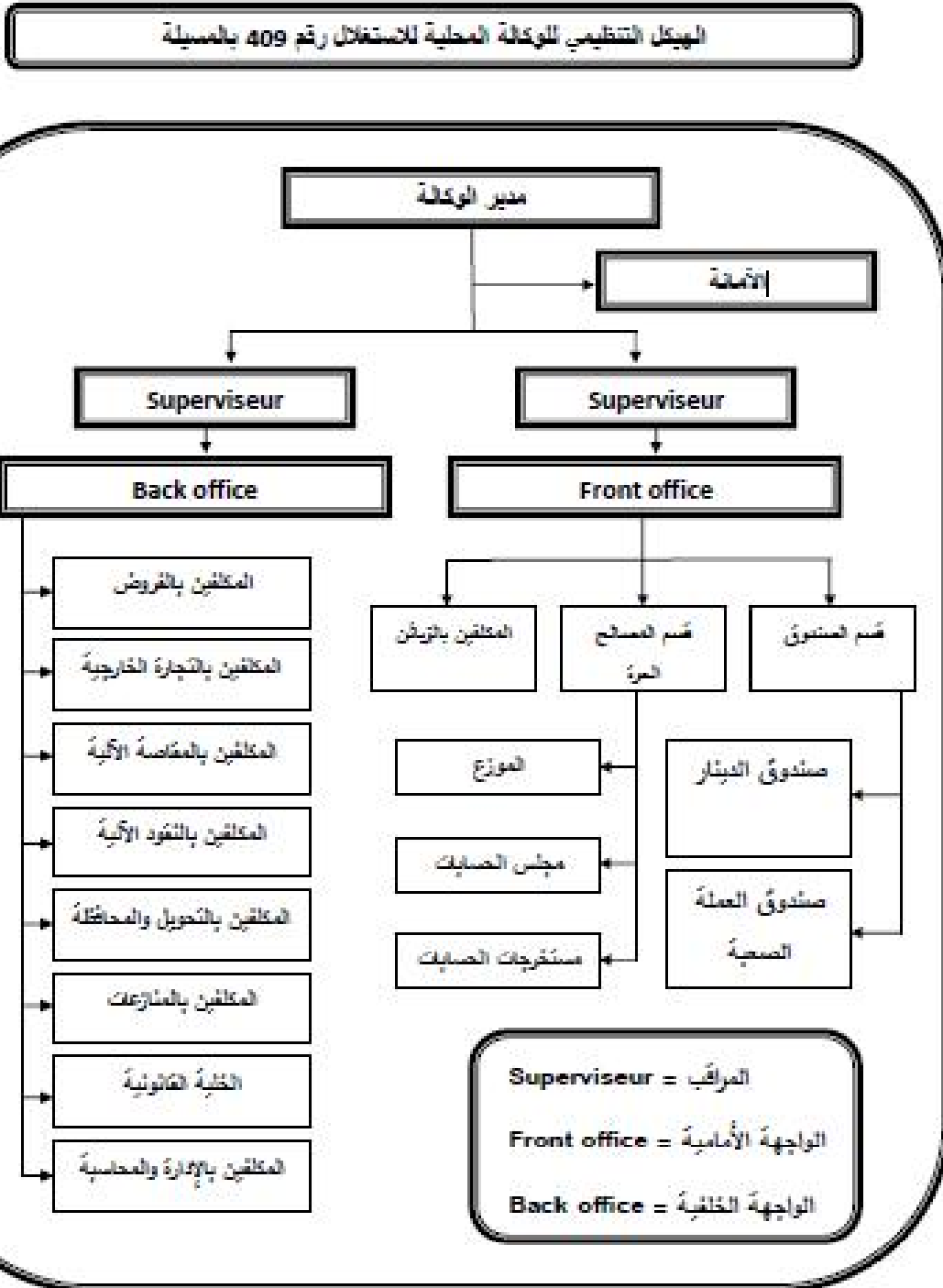
- 01- ما هو المستوى التعليمي.
- 02- هل تعمل وفقا لتخصصك.
- 03- ما هي الأسس التي تركز عليها آليات الكفاءة المهنية داخل مؤسستكم.
- 04- ما هي المحركات الكفيلة من أجل تثمين الكفاءة المعرفية والتقنية.
- 05- كيف تقيم الكفاءة المهنية كآلية لتحقيق نجاح المنظمة.

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



## الملاحق

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية ALE

قَاتِلُوا كُفْرًا  
وَاللَّامِزِينَ  
جَمْعًا

### قائمة المراجع

أولاً: الكتب.

1. بحوش عمار: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دت.
2. بوخمخ عبد الفتاح: تسيير الموارد البشرية - مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية-، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2011.
3. جودت محفوظ وآخرون: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف-، ط3، دار وائل، الأردن، 2004.
4. حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
5. حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
6. حمدا تمعن حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، الأردن، 2008.
7. دليو فوضيل وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط1، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
8. الزبيدي غني دحام تتاي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء، 2005.
9. السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، 2004.
10. السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب، القاهرة، 1998.
11. السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، دت.
12. شحماط محمود: المدخل لعلم الإدارة العامة، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2010.
13. الشماع خليل محمد حسن، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسير، الأردن، 2000.
14. الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنساني - مدخل الأهداف - ، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
15. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي لتحليل مستوى المنظمات، ج4، ط1، المكتب الجامعي الحديث 2008.
16. عباس سهيلة: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل، عمان، 2004.
17. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، عمان، 2005.
18. عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2، الجزائر، دت.
19. عرباجي إسماعيل: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، موقع للنشر، الجزائر، 2013.
20. علام اعتماد محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو - مصر، 1994.
21. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط4، دار وائل، الأردن، 2008.

22. العنزي سعد علي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016.
  23. عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2008.
  24. غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
  25. الفريجات حمود كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
  26. القريوتي محمد قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
  27. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، 2008.
  28. كنسة محمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط1، غرناطة، الجزائر، 2009.
  29. لطفي طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار غريب، القاهرة، 2007.
  30. اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل، الأردن، 2007.
  31. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الهدى، الجزائر، 2006.
  32. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ط1، دار الأيام، الأردن، 2016.
  33. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
  34. المغربي محمد كامل: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأ مع حداثة وتحديات القرن 21، ط3، دار الفكر، عمان، 2015.
- ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية.**
1. البقمي مصلح حمدان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
  2. بلوم إسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
  3. بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006.
  4. حامدي عبد الحميد: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 2015.

5. السلمي فهد نجيم راجح: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2012.
  6. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة- بومرداس، 2010.
  7. الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
  8. عايش الطيب إيهاب محمود: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
  9. هامدي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
- ثالثا: المجالات .**

1. أبو تايه بندر كريم: العلاقات بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2012.
2. بطاط نصيرة، ريتمي الفوضيل: تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور النظري والواقع العلمي، مجلة تاريخ العلوم، جامعة البليدة، العدد 07، مارس 2017.
3. ريتمي أسما، غضبان رحيمة: بحوث ودراسات مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي، البليدة، العدد 08، فيفري 2017.
4. منصور كمال، صوالح سماح: تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2014.

### رابعا: الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية.

1. كورتل فريد: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة إلى بلدان العرب، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، طرابلس، أيام 15-17 ديسمبر 2012.
2. مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطور، جامعة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المخلص:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي كانت محط للعديد من المداخل النظرية لإرساء الآليات التي تتعامل وأبعاد المناخ التنظيمي باعتباره أحد الركائز الأساسية لتضمين وتنمية الكفاءة المهنية للعامل في المنظمة بأبعادها الثلاثية والكفاءة الفكرية والإنسانية والتقنية.

لذلك هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة علاقة المناخ التنظيمي بالكفاءة المهنية للعامل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم إجراء الدراسة بالمسح الشامل لجميع العاملين في المنظمة وهم أربعون عاملاً، باستخدام أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة، دليل المقابلة الحرة، استمارة المقابلة، إتباع المنهج الوصفي، واستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية والتكرار، ثم عرضها وتحليلها كمياً وكيفياً، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- غياب معالم الكفاءة الفكرية في ظل عدم اتساق معالم المناخ الانتمائي والمؤسسة الجزائرية.

- غياب معالم الكفاءة الفنية في ضوء غياب معالم المناخ الانجازي.

- ترسخ معالم الكفاءة الإنسانية في ظل ضعف معالم المناخ الانتمائي.

*Le sujet du climat organisationnel est l'un des sujets qui a fait l'objet de nombreuses approches théoriques pour mettre des mécanismes qui traitent avec dimensions et du climat organisationnel*

*En tant que l'un des piliers fondamentaux de l'inclusion et le développement de la compétence professionnelle du travailleur dans l'Organisation avec ses trois dimensions et sa compétence intellectuelle, humaine et technique.*

*Par conséquent, l'étude visait à révéler la nature de la relation entre le climat organisationnel et la compétence professionnelle du travailleur à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural*

*Où l'étude a été menée par une recherche globale de tous les travailleurs de l'organisation, qui sont une quarantaine de travailleurs, avec utilisation des outils de l'assemblage des données représentés dans l'observation, guide d'interview libre, formulaire d'interview, et l'utilisation de méthodes statistiques, Représenté dans le pourcentage et de répétition, Ensuite présenté et analysé quantitativement et qualitativement, L'étude a conclu avec un ensemble de résultats:*

*- Absence les repères du compétence intellectuelle En raison L'incohérence les repères de climat d'appartenancier et de la société algérienne*

*- Absence les repères du compétence intellectuelle En raison de l'absence les repères de le climat réalisationnel*

*- stabilisation de l'efficacité humaine sou l'ombre de Faiblesse le climat d'appartenancier.*