

Ministère de l'enseignement supérieur et de
la recherche scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj – Bouira –

TasdawitAkliMohandUlhadj –Tubirett –

Faculté des sciences economique et
commerciales et des scienses de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

– البويرة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الموضوع:

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP –الأخضرية-

"المقر الاجتماعي"

تحت إشراف الأستاذة:

مرمات نبيلة

إعداد الطالبتين:

✓ أوكيل هجيرة

✓ حمداني إيمان

لجنة المناقشة:

الأستاذة: طالي خيرة رئيسا

الأستاذة: مرمات نبيلة..... مشرفا

الأستاذة: بغدود راضيةممتحنا

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمينالحمد لله الذي أنعم علينا بحمه وورقنا من واسع فضله
وعظيم كرمه، سبحانه ربنا ما شكرناك حق شكرناك..... الحمد لله الذي ترضى ولك
الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

بعد شكر الله عز وجل.....

فإنني أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والعرفان للأساتذة المشرفة "مرحط نبيلة"
التي كانت خير مرشد ومحفز على العمل الجاد وعلى الجهد المبذول من أجل إتمام
هذا العمل وشكروا لعل على صبرها علينا وإرشادها وتوجيهاتها التي قدمتها لنا في
في كل خطوة من خطوات هذا العمل فشكروا لها على إتقانها لعملها وتفانيها فيه
وأسأل الله لها كل التوفيق في مسارها .

كما أشكر كل الأساتذة الذين زودونا بزيادة المعرفي من السنة الأولى جامعي
إلى غاية السنة الثانية ماستر .

كما أتقدم بالشكر إلى كافة عمال المؤسسة الوطنية للدمن على دعمهم وحسن
استقبالهم والمعاملة الجيدة بدون أن نستثنى أحد.

وشكروا لكل من رافقنا وساعدنا في إتمام هذا العمل وإخراجه في صورته الأخيرة.

أوكيد مجيدة
صداقتي ليمان

الإهداء

أهدي ثمرة جسدي إلى:

إلى أختي ما أملك في الدنيا، إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني
دعاء أو عطاء العون حتى وصلت إلى أسمى المراتب، إلى من كانت تنتظر فارغ الصبر
هذه اللحظة، التي كانت ولازال أكبر حافز لنجاحي في دراستي
"أمي الغالية حفظما الله وأطال في عمرها."

إلى من رباني على مكارم الأخلق وحثني على حب الخير والاعتماد على النفس، الذي
جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح، الذي أمل دواما أن يراني في الطبيعة، الذي لم
يبخل عليا يوما بشيء.

"أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره"

إلى فرحتي وبهجة قلبي إخوتي: وخصوصا من دعمني في مشواري الدراسة
"أخي أيوب وسهيل حفظهم الله وأطال في عمرهم"

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل
إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة
إلى كل من أعطاني التشجيع والقوة على إكمال الدراسة
إلى كل هؤلاء أقدم ثمرة عملي وأدعو لهم بحسن الجزاء

اللهم أرزقنا العلم النافع والعمل الصالح وحسن الخاتمة

أوكيل حجيرة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم صلي وسلم على رسول الله ونور عيني سيدنا محمد عليه صلاة الله وسلامه

الحمد لله على نعمة الاسلام وكفى بالاسلام نعمة

ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم

أما بعد :

تختلف اللغات التي نعبّر فيها عما في داخلنا وكانت لي لغتي الخاصة التي أهدي بها

هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي،

إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة

إلى أسرتي العزيزة فرداً فرداً أهديكم هذا التخرج

إلى التي فرشت تحت قدميها الجنان، سبحانك من وهبها نهداً من الحب والعطف والحنان "أمي الحبيبة"

إلى من ضحى بالغالي والنقيس في سبيل تربيتي وتعليمي وكان دائماً لي السند المعتمد "أبي الغالي"

إلى من شاركوني الحياة بمختلف ألوانها..... إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى جميع الصديقات.....فتحية، منال، هاجر

إلى كل من ذكرت وإلى كل من ساهم في اتمام بحثي ولو بكلمة طيبة..... أهدي هذا العمل

المتواضع.

إيمان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	كلمة شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ذ	مقدمة
71-1	الفصل الأول مفاهيم حول المناخ التنظيمي ودوران العمل
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي
-03	المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي
08	المطلب الثاني: ماهية المناخ التنظيمي وأبعاده
17	المطلب الثالث: الأنماط والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
23	المبحث الثاني: مدخل إلى دوران العمل
-23	المطلب الأول: مفهوم دوران العمل
24	المطلب الثاني: أسباب دوران العمل وأثاره وأنواعه
30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على دوران العمل والطرق المتبعة لتقليل منه
36	المبحث الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل
-36	المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال على دوران العمل
44	المطلب الثاني: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز على دوران العمل
52	المطلب الثالث: تأثير القيادة وطبيعة العمل على دوران العمل
58	خلاصة
145-61	الفصل الثاني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-بالأخضرية-
60	تمهيد

61	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن- بالأخضرية- "ENAP"
-61	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن- بالأخضرية- "ENAP"
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن- بالأخضرية- "ENAP"
69	المبحث الثاني: طبيعة مجتمع الدراسة
-69	المطلب الأول: دراسة عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن- بالأخضرية- "ENAP"
72	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة(دراسة البيانات الشخصية)
78	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
-78	المطلب الأول: تحليل محور المناخ التنظيمي
116	المطلب الثاني: تحليل محور دوران العمل
135	خاتمة (النتائج والتوصيات)
146	قائمة المراجع

قائمة الجداول والاشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP	69
02	عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP-المقر الإجماعي	70
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	74
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
06	توزيع العينة حسب الخبرة	76
07	توزيع العينة حسب الدورات التدريبية	77
08	دراسة عمال المؤسسة بالهيكل التنظيمي	78
09	توافق وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	79
10	تناسب التخصص مع طبيعة مهام الوظيفة	80
11	تأثير طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل	81
12	وضوح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين	82
13	درجة الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين	83
14	الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتأثيره سرعة إنجاز العمل	84
15	وضوح المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال	85
16	اعتماد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات	86
17	إمكانية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	87
18	بذل الجهد من طرف العامل لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات	88
19	حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في القرارات المتعلقة بوظيفتهم	89
20	قدرة العامل على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وتحمل مسؤوليتها	90
21	مشاركة العمال في وضع أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة بها.	91
22	عقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين من اجل إبداء الرأي	92
23	إمكانية منح الحوافز يكون بناء على مجهودات العاملين فقط	93
24	يسود محيط العمل في المؤسسة روح التعاون	94

فهرس المحتويات

95	اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل قدرات العاملين	25
96	تكفل المؤسسة بنقل العمال	26
97	الرضا تجاه نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة	27
98	منح المدير التقدير عند قيام العمال بأعمال متميزة	28
99	تقدم المسئولين إنذارات كتابية وشفوية عند قيام الموظفين بتصرف سيء	29
100	المعاملة العادلة بين العمال بدون تمييز.	30
101	تشجيع الرؤساء العمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات	31
102	استخدام المسئولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال.	32
103	استخدام المسئولون أسلوب فوضوي في الإدارة بحيث لا توجد ضوابط محددة وعشوائية للقرارات.	33
104	استخدام أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض الآراء بدون مناقشة	34
105	المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال	35
106	طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال	36
107	وجود ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	37
108	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	38
109	ظروف التهوية والحرارة والإضاءة مناسبة للقيام بالعمل	39
110	تكرار العمل في المؤسسة	40
111	توفير المؤسسة لعمالها الاستقرار الوظيفي	41
112	مساحة المكتب كافية للقيام بالعمل	42
113	اكتظاظ في المكاتب	43
114	قيام المسئول المباشر بتفقد تنفيذ الأعمال يوميا	44
115	وجود التحدي بين عمال المؤسسة	45
116	تناسب مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها	46
117	تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته	47
118	الانسجام بين العمال في العمل في المؤسسة	48
119	اغتنام فرصة التقاعد والمساعدة إليها	49
120	التخلي عن فكرة ترك العمل في المؤسسة إذا ما زادت الحوافز والمكافآت	50
121	تقدم المؤسسة الخدمات الطبية المختلفة لعمالها	51

122	نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثر على الغياب	52
123	وجود أسباب الخاصة بالعامل تؤدي إلى الغياب	53
124	الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية	54
125	الغياب المتكرر يؤدي إلى الخصم من أجر العامل	55
126	الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل	56
127	ضغوطات العمل تؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته والخروج من المؤسسة	57
128	المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة	58
129	نقل العامل من وظيفته الحالية إذا ما تم تغيير منطقة سكنه لوظيفة تابعة لنفس المؤسسة	59
130	إمكانية فصل العامل إذا لم يمتلك الخبرة الكافية	60
131	ترك العامل وظيفته في حالة عدم توافق قدراته مع العمل الموكل إليه	61
132	ظروف العمل في المؤسسة مساعدة لإنجاز العمل	62
133	رغبة العمل في مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل	63

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	01
05	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الفرد، التفاعل بين الأعضاء، والمناخ التنظيمي	02
07	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	03
16	أبعاد المناخ التنظيمي	04
51	أنواع الحوافز	05
70	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن بالأحضورية ENAP	06
72	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأحضورية ENAP	07
69	عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP	08
70	عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP-المقر الإجتماعي	09
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
76	توزيع العينة حسب الخبرة	13
77	توزيع العينة حسب الدورات التدريبية	14
78	دراية عمال المؤسسة بالهيكل التنظيمي	15
79	توافق وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	16
80	تناسب التخصص مع طبيعة مهام الوظيفة	17
81	تأثير طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل	18
82	وضوح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين	19
83	درجة الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين	20
84	الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتأثيره سرعة إنجاز العمل	21
85	وضوح المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال	22
86	اعتماد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات	23
87	إمكانية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	24

88	بذل الجهد من طرف العامل لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات	25
89	حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في القرارات المتعلقة بوظيفتهم	26
90	قدرة العامل على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وتحمل مسؤوليتها	27
91	مشاركة العمال في وضع أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة بها.	28
92	عقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين من اجل إبداء الرأي	29
93	إمكانية منح الحوافز يكون بناء على مجهودات العاملين فقط	30
94	يسود محيط العمل في المؤسسة روح التعاون	31
95	اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل قدرات العاملين	32
96	تكفل المؤسسة بنقل العمال	33
97	الرضا تجاه نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة	34
98	منح المدير التقدير عند قيام العمال بأعمال متميزة	35
99	تقلم المسئولين إنذارات كتابية وشفوية عند قيام الموظفين بتصرف سيء	36
100	المعاملة العادلة بين العمال بدون تمييز.	37
101	تشجيع الرؤساء العمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات	38
102	استخدام المسئولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال.	39
103	استخدام المسئولون أسلوب فوضوي في الإدارة بحيث لا توجد ضوابط محددة وعشوائية القرارات.	40
104	استخدام أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض الآراء بدون مناقشة	41
105	المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال	42
106	طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال	43
107	وجود ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	44
108	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	45
109	ظروف التهوية والحرارة والإضاءة مناسبة للقيام بالعمل	46
110	تكرار العمل في المؤسسة	47
111	توفير المؤسسة لعمالها الاستقرار الوظيفي	48
112	مساحة المكتب كافية للقيام بالعمل	49
113	اكتظاظ في المكاتب	50
114	قيام المسئول المباشر بتفقد تنفيذ الأعمال يوميا	51

115	وجود التحدي بين عمال المؤسسة	52
116	تناسب مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها	53
117	تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته	54
118	الانسجام بين العمال في العمل في المؤسسة	55
119	اغتنام فرصة التقاعد والمساعدة إليها	56
120	التخلي عن فكرة ترك العمل في المؤسسة إذا ما زادت الحوافز والمكافآت	57
121	تقدم المؤسسة الخدمات الطبية المختلفة لعمالها	58
122	نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثر على الغياب	59
123	وجود أسباب الخاصة بالعامل تؤدي إلى الغياب	60
124	الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية	61
125	الغياب المتكرر يؤدي إلى الخصم من أجر العامل	62
126	الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل	63
126	ضغوطات العمل تؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته والخروج من المؤسسة	64
127	المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة	65
128	نقل العامل من وظيفته الحالية إذا ما تم تغيير منطقة سكنه لوظيفة تابعة لنفس المؤسسة	66
129	إمكانية فصل العامل إذا لم يمتلك الخبرة الكافية	67
130	ترك العامل وظيفته في حالة عدم توافق قدراته مع العمل الموكل إليه	68
131	ظروف العمل في المؤسسة مساعدة لإنجاز العمل	70
132	رغبة العمل في مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل	71

فهرس الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان	/
02	الهيكمل التنظيمي	/
03	عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن	/
04	عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخصرية-المقر الاجتماعي-	/

مقدمة

مقدمة:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة، وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المؤسسة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ السائد في أي مؤسسة، وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

إن للمناخ التنظيمي أثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وفي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات وحظيت باهتمام الباحثين خاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي من خلال إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، تستطيع المؤسسة من خلاله استثمار طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها.

والاهتمام الفعال من قبل المؤسسات المختلفة بالمناخ والبيئة التنظيمية الداخلية سينعكس ويؤثر ارتفاعاً، أو انخفاضاً على دوران العمل، وعلى العاملين واستقرارهم واستعدادهم للمشاركة الإيجابية في تنفيذ المهام الموكلة لهم ووصولاً للأهداف الشخصية للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة، هذا الاهتمام سيؤثر إيجاباً على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل، لما توفره لهم المؤسسة من بيئة ومناخ معافى وصحي كدافع لهم للإبداع عند تنفيذ الخطط والسياسات الإدارية بوسائل وأدوات متجددة ومتطورة، وكذلك يشكل هذا الاهتمام نقطة جذب واستقطاب العاملين ذات الكفاءة الراغبين في الاستقرار الوظيفي بالبحث عن المؤسسات التي تتوفر فيها البيئة التنظيمية الملائمة، كما يؤثر سلباً على عدم رغبة العاملين بالمؤسسات للاستمرار بالعمل بها وذلك لعدم توفر بيئة العمل المناسبة والملائمة التي يحتاجونها مما يزيد معدل انفصالهم عنها بالترك الطوعي أو الإجباري.

إشكالية الدراسة:

رغم توفر العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسات بمختلف أنواعها وتأثيره على دوران العمل، إلا أن النتائج المتوصل إليها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا راجع إلى طبيعة الدور الذي تلعبه عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والآثار المترتبة على دوران العمل، والذي بدوره يتأثر بالعديد من المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بالفرد العامل من جهة وبالمؤسسة من جهة أخرى، فمواجهة هذه التحديات يتطلب تهيئة وتوفير عمل ومناخ تنظيمي ملائم، والذي بدوره ينعكس بالنتيجة على تقليل دوران العمل.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الوطنية للدهن (الأخضرية) على دوران العمل؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده؟؛
- ما هو مفهوم دوران العمل وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه؟؛
- ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل؟؛

فرضيات الدراسة:

إن الإجابة عن الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية السابقة الذكر وموضوعنا بصفة عامة يقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

- المناخ الموجود في المؤسسة له تأثير سلبي على العاملين.
- وجود ارتفاع كبير في معدلات دوران العمل في المؤسسة.
- المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على دوران العمل.

أهمية الدراسة:

تجسد أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوعا في درجة رفيعة من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للموضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الوطنية والتي تستدعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتأثيره على دوران العمل.

أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية "المقر الاجتماعي" - البويرة؛
- دراسة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة،
- دراسة دوران العمل في المؤسسة؛
- التعرف على العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل في المؤسسة.

أسباب اختيار الدراسة:

تمثلت أسباب اختيار الدراسة كالتالي:

أولا- أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية للموضوع، ومحاولة إثرائه من أجل إبراز مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة.

ثانيا- أسباب ذاتية:

- رغبة منا في التعمق في الموضوع،
- إن موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصصنا، خاصة وأنه يتناول أحد المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال ألا وهو المناخ التنظيمي وتأثيره على دوران العمل.

صعوبات الدراسة:

- وجهننا أثناء إعدادنا هذه الدراسة صعوبات تتمثل في:
- صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسة لإجراء التربص الميداني،
- عدم كفاية المدة الزمنية لإجراء التربص الميداني،

حدود الدراسة:

أولاً- الحدود الموضوعية:

تم التركيز في المناخ التنظيمي على الأبعاد التالية: " الهيكل التنظيمي، الاتصالات، اتخاذ القرار، الحوافز، القيادة، طبيعة العمل"، ودوران العمل.

ثانياً- الحدود الزمنية:

كانت الحدود الزمنية في دراستنا كالتالي:

"من 18-03-2019 إلى 28-05-2019"

ثالثاً- الحدود المكانية:

وتمثلت الحدود المكانية في:

"المؤسسة الوطنية للدهن بالأحضرية-المقر الاجتماعي-البويرة.

المنهج المتبع في الدراسة:

لمعالجة موضوعنا ولإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا في الدراسة على مناهجين هما:

- المنهج الوصفي والذي يمثل الجانب النظري، هذا المنهج يسمح لنا المناخ التنظيمي بدوران العمل ومعرفة العلاقة الموجودة بينهم.

- أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة الذي يعتبر أحد فروع المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أداة القياس " الاستبيان" من أجل استخلاص النتائج.

الدراسات السابقة:

أولاً-الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- دراسة محمد جودت فارس 2010 بعنوان " أهم العوامل ذات العلاقة بمعدلات دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة تأثير الاستثمار في مجال التدريب على سلوك العاملين في المنطقة الشرقية استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحليل البيانات، وضمت هيئة مكونة من 135 عامل لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "حوال".

وعالجت الإشكالية التالية: " ما هي أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على معدل دوران الأفراد المتدربين وعلاقته بتكلفة الاستثمار البشري"

وأظهرت النتائج التالية:

- أ- وجود علاقة طردية بين تكلفة دوران العمل وتكلفة الاستثمار في التدريب؛
- ب- وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لرغبة ونية الفرد في ترك العمل الفعلي؛
- ت- وجود علاقة طردية بين درجة حساسية الأجور والمزايا والمكافآت للتعبير عن الأداء الناتج عن التدريب ونية الفرد في البقاء أو عدم البقاء في العمل.

2-دراسة الغامدي 2014 بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور"-دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة- رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ السائد في جوازات منطقة الباحة، والعوامل التي تساعد على رفع مستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين فيها، والمعوقات التي تحول دون رفع مستوى التعامل مع الجمهور، وطبقة الدراسة على جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة، ويتكون مجتمع الدراسة من 37 ضابط و154 من الأفراد، ومن ثم اختبار العينة باستخدام المعادلات الإحصائية، وبلغ حجمها 130 مفردة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أ- إبراز السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بجوازات منطقة الباحة، والتي أخذت درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة، وهي: تتوافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، العلاقات بين الرؤساء والعاملين يسودها التقدير والاحترام، يسود الانضباط بين العاملين؛

ب- لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور، مهما اختلفت أعمارهم.

3- دراسة القحطاني 2013 بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"-من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني-رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وقد أجريت هذه الدراسة بمنطقة الرياض، وهدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني، ومعرفة الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى العاملين، وطبقت الدراسة على ضباط الحرس الوطني بمنطقة الرياض، ويتكون مجتمع الدراسة من 362 ضابط، بينما بلغ حجم عينة الدراسة 186 ضابط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- من السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين هو الاحترام والتقدير، منح المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم لحل المشكلات، سرعة نمو درجة التآلف بين العاملين في رئاسة الحرس الوطني، المرونة في تنفيذ الأنظمة واللوائح.

ب- من الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: التقيد بالإجراءات الروتينية التي تحدد الوقت والجهد، وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بعض المهام، وصعوبة الوفاء بالالتزامات العائلية في ظل تزايد أعباء العمل.

4- دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي 2006 بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية وهي: "الهيكلة التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، نظرة الوزارة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات، طرق اتخاذ القرار"، على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي لهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى الأداء الموارد البشرية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين والعاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها 620 موظف، ومن ثم

استخدام نظام SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ- وجود توجهات إيجابية لدى العاملين بوظائف إشرافية في وزارت السلطة نحو المناخ التنظيمي؛

ب- المناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء؛

ت- يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليه؛
- التركيز على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا؛
- الاهتمام بلهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يخدم تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.

ثانياً- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- دراسة yanjuan zhang 2016: بعنوان "مراجعة تأثير دوران عمل الموظفين ووضع التدابير المضادة" هدفت هذه المقالة المقدمة ضمن مجلة الموارد البشرية 2016 لدراسة تأثير دوران عمل الموظفين ووضع التدابير المضادة من العوامل الشخصية والتنظيم والعمل، حيث اعتمد الباحث على الإستبانة ،و200 عينة وزعت على الموظفين، وقد لخصت الدراسة أهم النتائج:

أ- وجود علاقة عكسية بين الفرص التي تقدمها المنظمة ومعدل دوران الموظفين؛

ب- العلاقات الشخصية بين الإدارة لها تأثير كبير على نسبة دوران العمل.

2- دراسة elsevier ltd 2013 بعنوان: " تأثير المناخ التنظيمي على عمل الموظف العاطفة والالتزام الوظيفي "

هدفت هذه المقالة المقدمة ضمن المؤتمر الدولي بجامعة ماليزيا لتقييم التعلم من أجل تحسين الأداء، وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

أثر المناخ التنظيمي على الموظف العاطفة والالتزام الوظيفي؟

حيث اعتمد الباحث على الاستبانة، وزعت 500 عينة على موظفو الأكاديميات العامة والخاصة بماليزيا ووصلت إلى النتائج التالية:

أ- المناخ التنظيمي العاطفة العمل والالتزام التنظيمي تستخدم هذه المعايير على نطاق واسع لوصف طبيعة المنظمة وتقييم كيفية القيام بذلك وكذلك أداء المنظمة.

الكلمات المفتاحية:

لغرض إزالة أي غموض أو التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة قمنا بتقديم تعريف لها:

- **المناخ التنظيمي:** يقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين مؤسسة وأخرى.
- **دوران العمل:** ويقصد به حركة دخول وخروج العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.
- **المؤسسة:** يقصد بها " كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا، ويخضع لكلا من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة.
- **التنظيم:** هو الإطار الذي يضم القواعد، اللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **السلوك:** هو الاستجابة لمنبه أو مثير معين.
- **السلوك التنظيمي:** هو سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- **الولاء:** هو استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.
- **الرضا الوظيفي:** الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة التنظيم.
- **الثقافة التنظيمية:** هي الفلسفات، الإستراتيجيات، القيم، المسلمات، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة، ويشترك فيها كل العاملين.
- **المدير:** هو الشخص الذي يدير العمل في المؤسسة.
- **القائد:** هو الشخص الذي يقود الجماعة ولديه القدرة على التأثير فيهم.
- **الدوافع:** هي محركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين.

- الحوافز: هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.
- الإدراك: هو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يفسرها بطريقته الخاصة ويتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.
- الاتجاهات: تنظيم متكامل من المفاهيم والميول السلوكية.
- القيم: هي معتقدات راسخة في النفس تميز الصواب عن الخطأ وتمتاز بالثبات النسبي وصعوبة التغيير مقارنة مع الاتجاهات.
- الكفاءة: هي الاستعمال الأمثل للموارد.
- الفعالية: هو بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وفصلين، الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، بالإضافة إلى الخاتمة والتي تضمنت النتائج وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: حيث يتم فيه التطرق إلى مفاهيم حول المناخ التنظيمي ودوران العمل، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول أساسيات حول المناخ التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن مدخل إلى دوران العمل، والمبحث الثالث يتضمن العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية وينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن، أما المبحث الثاني فيتضمن طبيعة مجتمع الدراسة، أما المبحث الثالث فيتضمن تحليل محاور الاستبيان.

الفصل الأول

مفاهيم حول المناخ التنظيمي ودوران العمل

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم ودرجة ولائهم للمؤسسة. وهو من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الادارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، حيث هدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب يسهم في التقليل من دوران العمل. لذا يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد على حد سواء حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف زيادة إنتاجيتهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة اخرى.

وقد قسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- أساسيات حول المناخ التنظيمي ؛

-مدخل إلى دوران العمل؛

-العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل.

المبحث الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث إن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استعمال مصطلح المناخ التنظيمي يقصد به التعبير عن المؤسسة ككيان عضوي بهدف إضافة صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مداخل تحديد المناخ التنظيمي، مفهوم المناخ التنظيمي، مستويات المناخ التنظيمي، خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي، الأنماط والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:¹

أولاً- المدخل الهيكلي:

وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمؤسسة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناءً على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

-درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛

-حجم المؤسسة؛

-عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي؛

-نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة؛

-درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المؤسسة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

والهيكل التنظيمي بهذه الصفة هو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية

¹خبر كازم حود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص48.

في إنجاز المهام لبدا أن يتسم بالمرونة، إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

ثانياً-المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، ويركز هذا المدخل على أن الأفراد داخل المؤسسة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المؤسسة تبعاً لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. ووفق هذا المدخل فالمناخ التنظيمي هو الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المؤسسة حول بيئة العمل وبيئة المؤسسة بشكل عام.

الشكل رقم (01): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.



المصدر: زكري رحيمة، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016، ص 30.

يوضح هذا الشكل أن الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكونون مناخ سيكولوجي أو مناخ مجرد معزل عن خصائص المؤسسة نفسها، وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخ التنظيمي حسب إدراك كل فرد لخصائص المؤسسة.

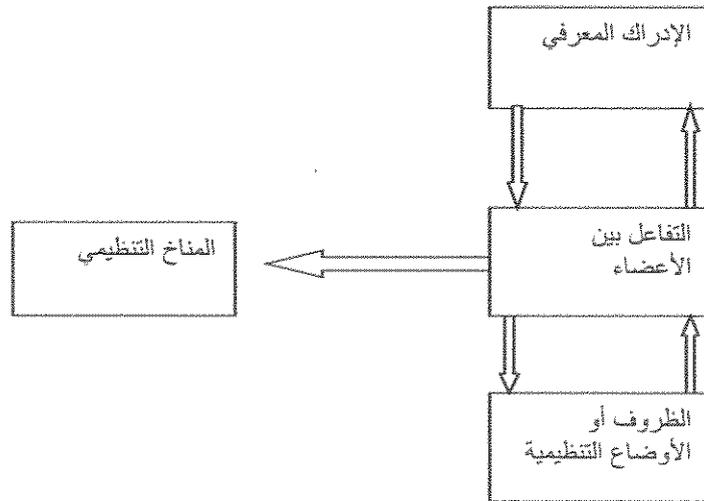
ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المؤسسة المتعلقة بالظروف التنظيمية من اتصالات، قيادة، نماذج اتخاذ القرار، ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المؤسسة وعدم إعطاء اهتمام كافي لدور التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة.

ثالثاً- المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في انه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المؤسسة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد. ويمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الفرد، التفاعل بين الأعضاء، والمناخ التنظيمي.



المصدر: زكري رحيمة، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016، ص31.

يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والظروف أو الأوضاع التنظيمية يسبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين أفراد داخل المؤسسة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

ويمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية.

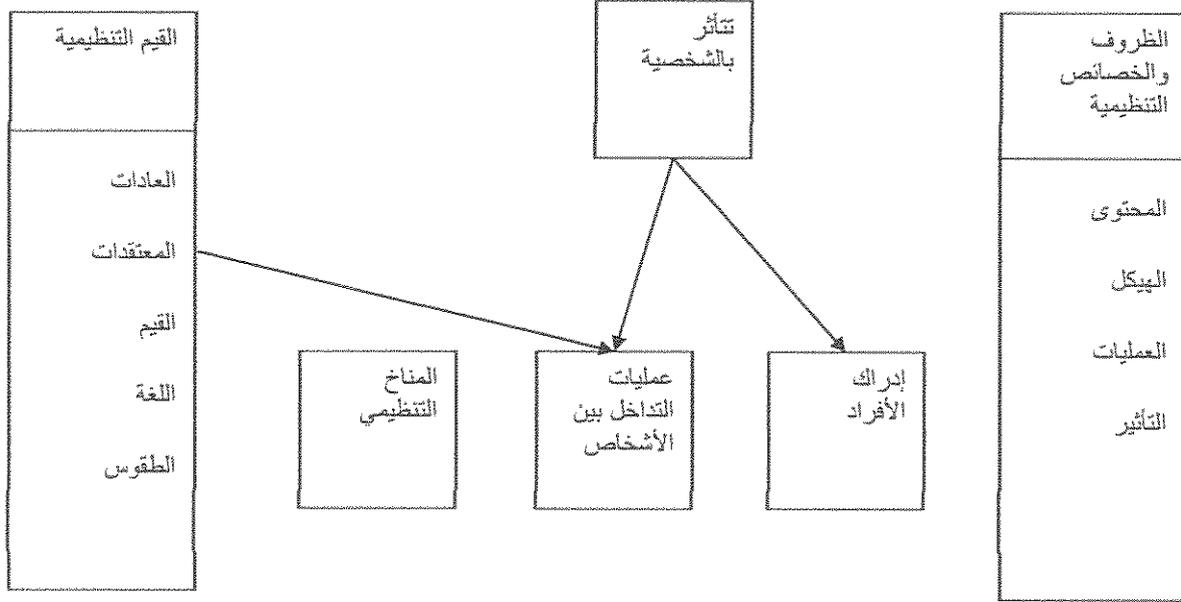
رابعاً-المدخل الثقافي:

يرى هذا المدخل أهمية وجود ثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المؤسسة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي.

ومع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات.

ويوضح الشكل التالي تفسير هذا المدخل كما يلي:

الشكل رقم(03): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي



المصدر: زكري رحيمة، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016، ص32.

ويقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي، نوعية الرقابة المتبعة وإطار العمل، ويتمثل الهيكل في الحجم، درجة التعقيد والرممية، وتمثل العمليات في الاتصالات واتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي مدى تأثير الاضطرابات والأحداث البيئية المؤسسة بضرورة التغيير.

ويتضح من الشكل السابق إن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ إن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد.¹

¹ زكري رحيمة، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016، ص50-52.

المطلب الثاني: ماهية المناخ التنظيمي وأبعاده

سوف نتطرق في هذا البحث إلى ماهية المناخ التنظيمي وأبعاده والتي تمثل فيما يلي:

أولاً- ماهية المناخ التنظيمي:

وقد تعددت وتنوعت مفاهيم وتعريفات المناخ التنظيمي وستطرق إلى بعضها فيما يلي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على "مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما وأنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتأثر وتؤثر على بعضها البعض"، ومن هذا المنطلق فإن اصطلاح "المناخ التنظيمي" يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعاريف للمناخ التنظيمي نذكر منها:

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه: "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها، وكما يخلوونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة"²

كما يعرف بأنه: "القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المؤسسات، فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المؤسسة خلال مدة زمنية معينة".³

¹ كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، الطبعة الثالثة، ص 303.

² محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في معاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 03، المجلد 27، الأردن، 2011، ص 176.

³ عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008، ص 154.

وعرف أيضا بأنه: "نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها، مما يجعل المؤسسة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق في ادراكات واتجاهات أعضاء المؤسسة وسلوكهم الوظيفي والإداري".¹

أما " ليكارت " Likret فعرفه على أنه " مناخ أي مؤسسة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون في بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل".²

ويعرف " Gordan " المناخ التنظيمي بأنه نوعية البيئة الداخلية لمؤسسة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية".³ كما يعرف: "بأنه مجموعة السمات التي تتسم بها بيئة المؤسسة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمؤسسة على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق الرضا والتحفيز، أو يعكسه على إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية".⁴

ويعرف " coska " المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة من الخصائص البيئية التي تعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة".⁵

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

¹ زاهر تيسر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد 02، 2012، ص 13.

² جميل واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 25.

³-Gordanl .R(1992). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 3 ed .Newton:Allyn &Bacon, Inc P 665.

⁴ نحضر كاظم حود، مرجع سبق ذكره، ص 164.

⁵Coska L.S, *Relationshi BetweentoOraganizationalClimateand situational Favorableessof FieldersContingency Model*, Journal of Applied Psychology, Vol 60, N° 2, 1975, P 213 .

ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية المناخ التنظيمي:

أ- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يعبر عن جو العمل العام داخلها والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حلقة وصل مع البيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛¹

ب- يساعد المؤسسة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها؛²

ت- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدراتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين؛³

ث- يساعد في التعرف إلى نمط الإدارة السائد في المؤسسة حيث أكد كثير من الباحثين أن هناك سببية متبادلة بين المناخ التنظيمي ونمط الإدارة، في الوقت الذي يتأثر المناخ التنظيمي بنمط الإدارة فإنه يؤثر فيها؛⁴

ج- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها؛⁵

ح- يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ يقترن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، والتي يعد المناخ التنظيمي أحدها، فالجو السائد داخل العمل له تأثير كبير في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة؛⁶

¹ زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 22.

² نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، 2010، ص 412.

³ حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

⁴ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 19.

⁵ حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 259.

⁶ Lyone ,H.L Ivancevich,M.J.1992 an Exploratory Investigation of organizational climate and Job Satisfaction In a Hospital, pp92-93 ob. Satisfaction In a Hospital, PP 92-93.

نخ- تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف إلى ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسة شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين.¹

ومن خلال مما سبق يمكن القول أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثير على اتجاههم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم ودافعيتهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد على الكثير، مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحوها، كما يتأثر سلوك الفرد بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وكنعصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم، ومهما اختلفت المؤسسات والعاملين فيها فإن كلا منهم يسعي للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء و إنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميزا ومتحددا.²

تنعكس أهمية المناخ التنظيمي في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال المؤسسات فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها.³

1- مستويات المناخ التنظيمي:

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين هما كالتالي:⁴

أ- على مستوى المؤسسة: يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المؤسسة، أي أن جميع الأفراد داخل المؤسسة يدركون خصائص المؤسسة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

¹ الكيسي عامر، السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة، مطابع الشرق، 1991، ص 77.

² سعد علي العنتري، الإدارة الصحية، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص 68.

³ نقلا عن:

<http://economicourses.blogspot.com/2014/4/normal-021-false-false.html>, 12/04/2019.

⁴ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 195.

ب- على مستوى مجموعة من الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي يتعكس على اتجاهاتهم ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري بحيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وبالتالي فإن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المؤسسة حيث يوجد مناخ لكل مستوى وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

2- خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص للمناخ التنظيمي وتمثل فيما يلي:

- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المؤسسة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، في ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم¹

- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المؤسسة وبالتالي في سلوكهم؛

- يتأثر المناخ بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد²

¹ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص18.

² المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص

- إن الإدارة العليا تؤدي دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم عمل وما تحمله من اتجاهات؛
- إن المناخ لا يعني ثقافة المؤسسة كما أنه ليس بديل عنها فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادية لعمل الإنسان في المؤسسة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المؤسسة فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل أشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك؛
- كما أن المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي أما المناخ فإنه يتعلق بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية؛
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة؛
- يؤثر المناخ التنظيمي في العاملين والمنظمة سلباً وإيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي¹؛
- إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها تمييز بين مؤسسة وأخرى، وأما حصيلة تفاعل بين خصائص المؤسسة والفرد؛
- إن مناخ أي مؤسسة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً؛
- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تبناها².

¹ المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 23.

² مشنتة عائشة، أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفعة 2016/2017، ص 06.

ثانياً- أبعاد المناخ التنظيمي:

من أهم أبعاد المناخ التنظيمي ما يلي:

1- بعد الهيكل التنظيمي: هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث: مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرتها على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمة في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، بمساهمة في تحقيق هذه الأهداف تجعل أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصر معوقاً.

والهيكل التنظيمي لأية مؤسسة وسيلة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل والازدواجية وغيرها.¹

2- بعد الاتصالات: هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، انه من الواضح موضوع الاتصالات من الموضوعات الهامة التي يجب أن يهتم بها المسؤولون بالمؤسسات، ويعتمد نجاح المؤسسة على شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل أنواع الاتصالات من اتصال صاعد واتصال نازل واتصال أفقي وهكذا، كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأدائه بشكل إيجابي وتحقيق للأهداف.²

¹ فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن، 2005، ص 296.

² المغربي كامل، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في وضع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل.¹

4- بعد الحوافز: تؤكد الكثير من الدراسات والبحوث إن تبني المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادلة يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويشجعهم على الاستمرار في المؤسسة.

إن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين، ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء اهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة.

والحوافز هي النظام التي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية، وإن الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل: الترقية وزيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرار، ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفاديا للعقوبة مثل الإنذار و الخصم من الراتب الشهري، وحجب الترقية، كما إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.²

5- بعد القيادة: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطوط المؤسسة، إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يكون المدير متعصب الرأي و ينزغ إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات

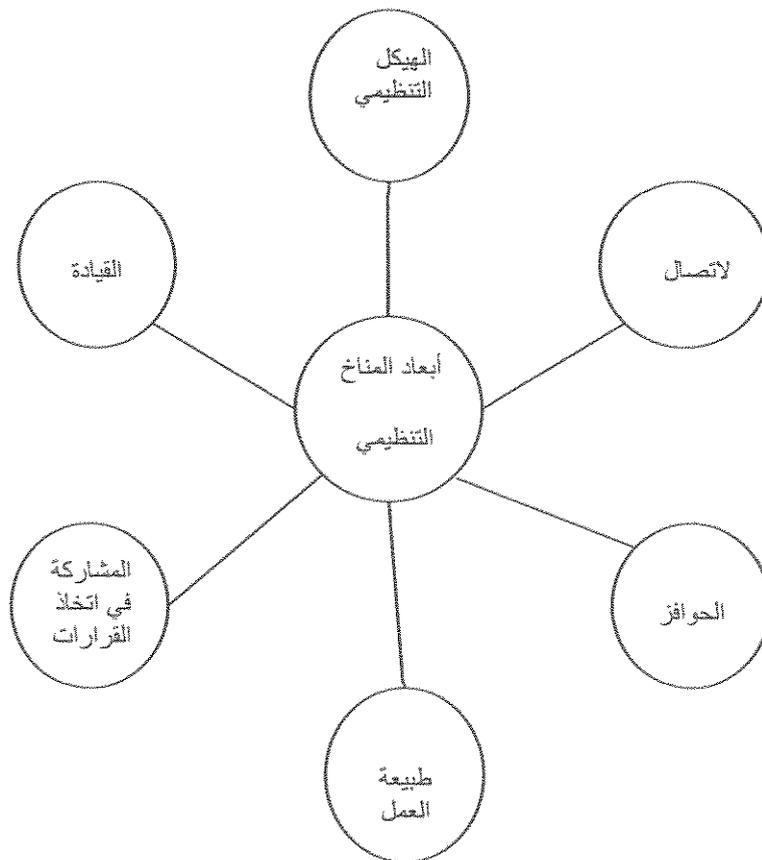
¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 183.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 311.

الإنسانية داخل المؤسسة ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمؤسسة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.¹

6- بعد طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المؤسسة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.² ويوضح الشكل التالي مختلف أبعاد المناخ التنظيمي:

الشكل رقم (04): أبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الشرح المذكور أعلاه.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص 248.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 299.

المطلب الثالث: الأنماط والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

قبل التطرق إلى عوامل المناخ التنظيمي يجب التعرف على أنماط المناخ التنظيمي، بحيث يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل مؤسسة وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي، مما يمكن توضيح أنماط المناخ التنظيمي فيما يلي:

أولاً- أنماط المناخ التنظيمي:

وستتطرق إلى أنماط المناخ التنظيمي فيما يلي:

1- المناخ المفتوح: يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل يقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق لجميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.¹

2- المناخ المغلق: هو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط ويتميز بما يلي:

-لا يوجد مكانة لروح المبادرة بين العمال؛

-العمال لا يعملون جماعيا وليسوا راضين؛

-الروح المعنوية منخفضة؛

-المدير عديم الفعالية.

3- المناخ المستقل: ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادته بين الجماعة، وتميز

¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، (غير منشورة)، ص 39.

الأعمال هنا بالسهولة والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلّة الأعمال الروتينية كما أن الروح المعنوية مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

4-المناخ المراقب أو الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول ولو كان على حساب إتباع الحاجات الاجتماعية فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، وأما عن الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة إلى ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لان الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل.

5-المناخ العائلي: يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العمال حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

6-المناخ الأبوي: في هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بينهم حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بما وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجازات.¹

ثانيا-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

من الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي من هذه العوامل:²

-الظروف التي يعمل بها الفرد؛

-طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجيتهم؛

-النمط الإداري المتبع؛

-طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛

-الأنظمة والقوانين، السلطة، صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها؛

¹محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، الطبعة الأولى، ص 4342.

²الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 336.

-طبيعة المهام أو العمل اللازم القيام به؛

-التكنولوجيا المتاحة؛

-علاقة الموظفين وجماعات العمل؛

-ثقافة التنظيم؛

-البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة.

كل عامل من هذه العوامل يمثل عنصرا مهما في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم، ولمزيد من الإيضاح يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة فئات:¹

أولا-عوامل التأثير الخارجي:

وتنقسم إلى ما يلي:

1-ثقافة التنظيم: وتشمل الاتجاهات، القيم، الأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة، لثقافة المؤسسة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المؤسسة وأنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقع المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أشكال الاتصال وتنفيذها باختصار، ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بمعنى إن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها.

2-ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكيف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء... الخ، على الرغم من أهمية هذه العوامل في تأثير على سلوك الأفراد، إلا أن هناك بعض الدراسات، ابتداء بدراسات التون مايو و فريقه في الثلاثينات الميلادية حتى هذا التاريخ، أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة اقل من العوامل الأخرى كجماعة العمل مثلا، لكن بوجه عام ظروف العمل السيئة قد تؤدي إلى الإحباط و هذا بدوره يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

3-البيئة الخارجية: تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم، النظام الاقتصادي، السياسي، الحضاري، الاجتماعي، الصناعي..... الخ، والتي تستمد منها المؤسسة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات، بيئة العمل الداخلية ماهي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية النظام الاقتصادي

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص 254-256.

السائد على سبيل المثال، ممكن إن تؤثر في مستوى الأجور والحوافز وبتالي سلوك وتصرفات الأفراد كما إن التقدم التقني قد يساهم في تحسين مكان وسلوكيات العمل.

4- البيئة التقنية: تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فاعلية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي مؤسسة لأحداث أي تغير أو تطوير في نوعية منتجاتها من سلع وخدمات، لذلك لا بد لكل مؤسسة من توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة والمتبني بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

5- البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسويين بموجبها.

6- تماسك الجماعة وولاؤها: درجة تماسك الجماعة وولاؤها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المؤسسة، أكد "ليتونوسترنجر" على إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبادئ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، بينما التأكيد على مبادئ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، كما أن الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف، إضافة إلى أن حجم الجماعة، درجة تماسكها، التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفي، اختلاف الإدراك، العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل تحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

7- المشاكل الأسرية: مشاكل الزواج، الأبناء، الضغوط المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدرا للقلق وبتالي تؤثر سلبا على مستوى الأداء.

ثانيا- العوامل التنظيمية:

تؤثر مباشرة على مناخ التنظيم أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة وتشمل:¹

1- طبيعة البناء التنظيمي: حيث إن البناء التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 265.

- 2- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.
- 3- استحالة التقدم الوظيفي: من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي مؤسسة عدم وجود أي فرص لترقية، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- 4- المبالغة في المسؤوليات: يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق وشعوره بالإحباط.
- 5- الغموض: تزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أداءهم وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم.
- 6- نظام الأجور والحوافز: إن تبني المؤسسة لنظام الأجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمؤسسة.
- 7- أهداف المؤسسة: فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.
- 8- درجة الإثراء الوظيفي: وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي:
 - شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه؛
 - شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به؛
 - المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.
 حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم.
- 9- الصراع التنظيمي: يلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين ومحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

ثالثاً-العوامل الشخصية: وتمثلت في:¹

- 1-قدرات الفرد: القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، عدم القدرة هذه تدعو للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.
- 2-تناقض القيم: يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مدير قسم الدعاية والإعلام قد يوجه بالضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما مثل هذا التصرف قد يوجد عند الفرد شعور بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير.
- 3-درجة المخاطرة: من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة، ديفيد ماكيلاند أكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإيجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي أو لعشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.

¹ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص50.

ثالثاً-العوامل الشخصية: وتمثلت في:¹

- 1-قدرات الفرد: القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، عدم القدرة هذه تدعو للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.
- 2-تناقض القيم: يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مدير قسم الدعاية والإعلام قد يواجه بالضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما مثل هذا التصرف قد يوجد عند الفرد شعور بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم ويتأنيب الضمير.
- 3-درجة المخاطرة: من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة، ديفيد ماكلياند أكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي أو لعشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.

¹ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص50.

المبحث الثاني: مدخل إلى دوران العمل

تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ يقصد به حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديدًا أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم دوران العمل وأسبابه ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم دوران العمل

تعد التعاريف حول مفهوم دوران العمل منها ما يلي:

" إن الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها يطلق عليها اسم دوران العمل".¹
 " دوران العمل هو نسبة العمالة المعوضة خلال مدة سنة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال، نلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع التعريف الأول في أن دوران العمل هو عملية دخول وخروج العمال من المؤسسة، فيكون هناك تعويض للمناصب الشاغرة نتيجة عملية المغادرة".²

" دوران العمل هو نتيجة حركة الفرد الذي يجتاز حاجز الانتماء إلى نظام اجتماعي، دوران العمل حسب هذا التعريف هو إغناء الفرد لانتمائه أو تبعيته لمؤسسة يعمل فيها، وهو يتفق مع التعريف السابق له في كون إن اجتياز حاجز الانتماء إلى المؤسسة هو في حد ذاته عملية انفصال عنها".³

" يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة".

" يعرف على أنه معدل تغير العمال في الشركة خلال فترة معينة سواء بالالتحاق بها أو الخروج من خدمتها".

" كما يعرف بأنه النسبة بين عدد العاملين تركوا العمل بالمؤسسة سواء بإرادته أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع والانكماش التي تتعرض لها الشركة".

"وتعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي بحيث يرى الباحثون أن دوران العمل هو عدد العاملين الذين يتركون المؤسسة أو ينضمون إليها خلال فترة معينة لأسباب مختلفة قد تكون بإرادتهم أو بسبب ظروف خارجة عن إرادتهم".⁴

¹ يدوي أحمد زكي، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ص 215.

² Petit Larousse Illustré, Librairie Larousse, Paris, 1990, p859.

³ Neveu Jean-pierre, A propos de l'intention de démission, rêve de Gestion des ressources Humaines, Edition ESKA, N12, October 1994, p27.

⁴ السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، الطبعة الأولى، ص 209.

" يعرف أيضا بأنه تنقل الموظفين تاركين أو داخلين إلى المؤسسة".¹

" ويشير دوران العمل إلى عدد الموظفين الذين يتكون العمل في المؤسسة لأي سبب من الأسباب".²

" ويعبر دوران العمل عن نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة أثناء (12) شهرا".³

ومن خلال التعاريف السابقة فإن:

" دوران العمل هو حركة دخول وخروج العمال في المؤسسة أو المنشأة التي يعملون بها خلال فترة زمنية محددة".

المطلب الثاني: أسباب دوران العمل، أثاره وأنواعه

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أسباب دوران العمل وأثاره وأنواعه والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً-أسباب دوران العمل:

يمكن تصنيف أسباب دوران العمل إلى نوعين:

1- أسباب فصل العامل: بقرار من المؤسسة ويتكون من:

-عدم ملائمة العامل لوظيفته: وهو أن يترك العامل وظيفته بقرار من المؤسسة، بسبب عدم توفره على المؤهلات والقدرات التي تتطلبها المسؤوليات الموكلة إليه في إطار الوظيفة التي يشغلها، فعن فشل العامل في اجتياز المرحلة التجريبية بنجاح يمكن أن يفصل مباشرة، ويمكن إعطائه فرصة ثانية بنقله إلى وظيفة أخرى، تتناسب مع المؤهلات التي يحملها فإذا فشل مرة أخرى كان ذلك سببا في إنهاء مهامه، كما يمكن للمؤسسة أن تصدر قرارا يقضي بترك العامل لوظيفته بناء على حصوله على مستوى ضعيف في تقويم الأداء الوظيفي.⁴

-التسريح بهدف تقليص عدد العمال: هو زيادة العمال عن حاجة المؤسسة مما يدفع بالمؤسسة إلى فصلهم رغم أدائهم لمهامهم بشكل مرضي، والأسباب التي تجعل العمال في موضع عمال زائدين عن الحاجة كثيرة منها تأثير الأزمات الاقتصادية، تراجع المركز التنافسي للمؤسسة، وقد يحدث هذا في مواسم معينة فيقلص الطلب على العمالة في مواسم وبتزايد في مواسم أخرى حسب طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة.

¹Gerard Dion, des relation du travail, canada, les presses de l universitèlaval, 1989, p423.

²Darlene yee-midichar and other, assisted living administrationmanagement « effectivepractive andmodel programs in eldercare », new york, pringer publishing company, 2001, p114.

³Paul oman and sharilaurence, A plying software metics, 1997, p311

⁴عمار حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين، المبادئ الأساسية والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991،

-التسريح بهدف التأديب: ويكون سبب الفصل شخصية وسلوك العامل، أي بسبب الأخطاء التي يرتكبها، وعدم احترامه لمواعيد العمل، أو سلوكه الغير جيد، سوء أدائه للعمل.¹

ولقد ميز "Michel Magnien" بين ثلاثة أنواع ممن الأخطاء:²

-الخطأ البسيط: هو كل خطأ مرتكب في تنفيذ العمل يؤدي إلى عرقلة سير نشاط المؤسسة ونادرا ما يؤدي هذا النوع من الخطأ إلى فصل العامل.

-الخطأ الكبير: ويتمثل في عدم تطبيق الأوامر، عدم الالتزام بقواعد الأمن، تسريب المعلومات، رفض قرارات النقل.

-الخطأ الجسيم: مثل حوادث العمل الإرادية، سرقة المواد الأولية، سرقة قطع الغيار.... الخ.

2- أسباب الذهاب الإرادي: أي ترك العامل للمؤسسة بإرادته ويتكون من:

-عدم الرضا عن نظام الترقية والحوافز: الترقية هي التدرج في سلم التأهيل من درجة إلى درجة أحسن منها، وتتم الترقية بحسب استحقاق العامل لها، وبحسب توفر المناصب كذلك وتهدف الترقية إلى منح العمال الوظائف التي تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة كالتى تتعلق بتحسين الإنتاج كما ونوعا، فقلة الفرص في الترقية تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك العمل بالمؤسسة، كما تساهم الحوافز والمكافآت في رفع إنتاجية المؤسسة من جهة، ورفع الروح المعنوية للعمال وتحسين أدائهم من جهة أخرى مما يزيد في حبهم لعملهم والتمسك بوظائفهم، فالعامل له حاجات ورغبات يسعى جاهدا لإشباعها فالتقدير المعنوي لحسن أدائه وتفانيه في العمل عن طريق مكافئته يشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

-عدم الرضا عن الأجور: يتفق معظم الباحثين على أن هناك علاقة قوية بين مستويات الأجور والتسرب الوظيفي، وهذا لأن الأجر هو الدافع الأساسي للعمل، وكلما زادت الأجور كلما قل التفكير في ترك العمل، فضمان حق العامل في الحصول على أجره الذي يستحقه يكسبه الثقة في المؤسسة.

-العلاقات مع الزملاء في العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، فقد تكون مصدر قلق وتوتر له، فكلما كانت علاقات الفرد مع زملاءه في العمل جيدة ومحقة للمنافع بينه وبينهم، كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

-عدم الرضا عن القيادة والإشراف: يجب على القادة والمشرفين في المؤسسة أن يتحلوا بالسلوكيات الحسنة في التعامل مع الموظفين أثناء تقديمهم للتوجيهات وإصدارهم للأوامر فأسلوب القيادة السليم يوفر بيئة عمل مناسبة للقيام بالواجبات

¹ بدوي أحمد زكي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

²Magnien Michel, le guide socialdes entreprise culturelles, les éditions juris-service, 2eme édition, paris, 1993, ppl15.

المهنية، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك العمال ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إن سلوك المشرف له أثر كبير على رضا العمال عن العمل، فالجانب الإنساني له انعكاس على نفسية العمال فيشعرهم بالمسؤولية التامة عن عملهم ويدفعهم إلى تقديم الكثير من أجل الوقوف مع قائدهم، وفي مقابل هذا نجد أن إصدار الأوامر بصفة صارمة وتضخيم الأمور كلما وقعت بعض الأخطاء في العمل يؤدي إلى توتر في العلاقات بين العمال والمشرفين وبالتالي غياب الرضا عن العمل.

كما يجب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بصفة فعلية، فهذا يعزز لديهم الثقة بالنفس وانتماءهم إلى المؤسسة ويدفعهم إلى الابتكار، فاحتكار سلطة صنع القرارات في المؤسسة من طرف القادة وعدم السماح للعمال بإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار يخلق اتجاهات سلبية ومعارضة، فعلى المشرف أن يعمل على تنمية علاقات التعاون بينه وبين العمال الذين يعملون تحت إشرافه، وأن يتفهم ظروفهم ويتجاوز بعضاً من أخطائهم، فبهذا يكسب ولائهم ويتحقق رضاهم عن العمل ويمنعهم من التفكير في ترك العمل.

—عدم عدالة العوائد وإشراك العمال في الأرباح: توزيع العوائد بطريقة عادلة يحقق الرضا لدى العمال، فحصول العمال على عوائد مرتفعة لقاء جهودهم الكبيرة أو حصولهم على عوائد منخفضة لقاء جهودهم القليلة، دليل على عدالة توزيع العوائد بين العاملين في المؤسسة.

كما أن إشراك العمال في أرباح المؤسسة يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت بالعمل الياباني أن يكون أكثر ولاء للمؤسسة، لاعتقاده بأنه مساهم فيها وليس موظفاً فقط، وهذا ما يجعل العامل يبذل المزيد من الجهد لنجاحه ونجاح المؤسسة.

—عدم عدالة تقويم الأداء: تعتبر العدالة في تقويم أداء العاملين، عاملاً مهماً في تحقيق رضا العمال واستقرارهم بالمؤسسة، فمن واجب المشرف أو القائد أن يتحرى الدقة عند القيام بعملية التقويم لتفادي بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث، فتشدد بعض المسئول ينقد يدفعهم إلى منح درجات قليلة لمجموع العاملين تحت قيادتهم مما يقتل الروح المعنوية، وقد يتساهل البعض الآخر فيمنح درجات عالية لا تتناسب مع الأداء الحقيقي للعمال وهناك البعض الآخر من يعتمد في تقويمه على رأيه الشخصي في العامل، فهذه بعض الأخطاء المرتكبة في تقويم الأداء والتي تخلق كراهية بين المسئول و العمال، ويمكن لهذا التقويم أن يكون عاملاً أساسياً في ترقية زائفة.¹

¹ عشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة—الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 149-151.

-أسباب شخصية:

-يمكن للعامل أن يترك المؤسسة بسبب تمسكه ببعض القيم، كأحكام الشريعة التي تتعارض مع البنوك الربوية، انتشار الرشاوى، التحرش بأماكن العمل.

-سن العامل يؤثر على قرار ترك العمل فهناك علاقة عكسية بينهما، حيث نجد أن الصغر في السن وعدد سنوات الأقدمية القليلة يقابلها رغبة كبيرة في ترك العمل.

-زيادة المسؤولية الأسرية وكثرة الطموحات لتحقيق مستوى معيشي أفضل تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى تكون أحسن من حيث الأجر.

-سوء ظروف العمل:

" ويقصد بظروف العمل تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله، وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية وأخرى اجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل ".¹

وتعرف ظروف العمل كذلك " بأنها مجموعة العوامل الفيزيائية (إرهاق عضلي وذهني، أمن) والقيود التنظيمية والتكنولوجية²

مما سبق يمكن القول بأن ظروف العمل هي العوامل التي تحيط بالعامل في مكان عمله والتي تنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، كالإرهاق العضلي والذهني والإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، والوضع الأمني، فهي تؤثر على صحته النفسية والجسمية وفي سلوكه اتجاه المجموعة (الأفراد) التي يعمل معها وفي شعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، كما تعتبر هذه العوامل إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمل، وتؤثر تأثيرا كبيرا كذلك على قرار العمال فيما يخص التفكير في ترك العمل بالمؤسسة والبحث عن عمل بمؤسسة أخرى يكون أكثر ملائمة لهم.

-العمل الإضافي: في بعض الحالات يؤدي العمل الإضافي إلى حدوث نوع من الفوضى في تقسيم العمل، فيصاب العامل بنوع من التشتت مما يؤثر على أدائه مستقبلا المهني.

¹ احمد إبراهيم عبد الله أبو سن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، الطبعة الأولى، 2007 ص 199.

² Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 4eme édition, Dalloz, Paris, 2002, p168.

ففي بعض المؤسسات يتم تمديد الحجم الساعي اليومي، أو استدعاء العمال للعمل في عطلة نهاية الأسبوع والذي يطلق عليه العمل الإضافي، فبعض العمال ليسوا بإمكانهم القيام بأعمال إضافية بسبب التزامهم العائلية، وتعرضهم للضغوط يدفع بهم إلى ترك العمل بالمؤسسة.¹

ثانياً-أثار دوران العمل:

هناك أثار إيجابية وسلبية سواء بالنسبة لتاركي العمل أو بالنسبة للمؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1-الآثار الإيجابية:

من بين الآثار الإيجابية، القضاء على الملل والروتين والتوتر، الذي يمكن أن يكون فرصة لتجديد الحيوية والنشاط لدى العمال المتسربين، وإقامة علاقات اجتماعية جديدة، الهروب من ضغوط العمل وتحقيق الصحة النفسية، انتقاله للعيش في مكان أفضل من المكان الذي كان يقيم فيه قبل ترك المؤسسة، تقليص المسافة بين مكان العمل ومكان الإقامة وتقوية العلاقات الأسرية، كما يمكن له أن يساعد المؤسسة في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم واستبدالهم بموظفين أحسن منهم من حيث الأداء، مما يمكن أن يسهم في عملية الإبداع والتغيير والتقليل من بعض السلوكيات مثل كثرة التغيب، واللامبالاة، ويشكل انتقال الكفاءات للعمل بالمؤسسات الصناعية الحديثة خطوة إيجابية في تحقيق النمو الاقتصادي.

كما أن ترك بعض العمال لوظائفهم يرفع معنويات يرفع معنويات باقي العمال ويسمح لهم بإبراز قدراتهم من خلال الشغل المؤقت للوظائف الشاغرة، مما يتيح الفرصة أمامهم في الترقية والتدريب، ويسمح بإدخال التكنولوجيا الحديثة مما يخفف من بعض الصعوبات.

2-الآثار السلبية:

إن ظاهرة التسرب الوظيفي يعيق تقدم وصمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، فخروج اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة يتطلب تعويضها بأيد عاملة جديدة، لها نفس الكفاءة على الأقل أو عمالة وافدة من الخارج، والتي تطالب في الغالب بأجور جد عالية، وهذا ما يدفع باليد العاملة الوطنية التي تتميز بالخبرة والكفاءة بطلب الهجرة إلى الخارج وبالتالي فقدان تكاليف التعليم والتدريب والدخول الإجباري في تكاليف جديدة لتكوين يد عاملة مؤهلة جديدة يعتمد عليها.

¹ شكري عليا و آخرون، دراسات في علم الاجتماع الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1991، ص 157.

ويعتبر تسرب الموظفين أول وأكبر عائق في نجاح المؤسسة، فهو يؤثر على إنتاجها ويؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة، خاصة إذا كان المتسربين من الموظفين المنتجين وذوي القيمة، أو يمثلون مجموعة عمل متماسكة، فحصول العمال التاركين للمؤسسة على وظائف جديدة بأجور عالية وبقائهم على اتصال بالعمال الباقين في المؤسسة، يسبب لدى بعضهم الإحباط المعنوي ويكشف لهم حقيقة وجود فرص عمل بديلة في سوق العمل، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وإبطاء الإنتاجية، وزيادة معدل التسرب إلى خارج المؤسسة، وبهذا لن يبقى في المؤسسة سوى العمال ذوي الخبرة البسيطة، كما يمكن أن يؤدي ترك العمل إلى قطع العلاقات الاجتماعية بين العامل وعائلته بسبب تغير الوظيفة أو انتقاله من منطقة إلى أخرى، كما ينتج عنه حسارة في الأقدمية وفقدان زملاء الذين كانوا يبادلونه الاحترام والتقدير أو فقدان رئيس جدير بالثقة.¹

ثالثاً-أنواع دوران العمل:

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:²

1-الترك الطوعي:

وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو أسباب شخصية.

2-الترك الإجباري(الغير طوعي):

وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المؤسسة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخل فيه ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

-تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

-تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لسبب آخر.

¹ معدي محمد آل مذهب، تسرب هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم (38)، العدد الأول معهد الإدارة العامة، الرياض، 1419هـ، ص 11.

² بو عافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، فرع علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 58-60.

3-الدخول الطوعي :

ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمؤسساتهم السابقة أي انه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

4-الدخول الإجباري:

يتمثل في عملية دخول الأفراد معينين إلى المؤسسة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على دوران العمل والطرق المتبعة للتقليل منه

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة على دوران العمل والطرق المتبعة للتقليل منه فيما يلي:

أولا-العوامل المؤثرة على دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من البيئة والبيئة تتسم بأنها ديناميكية غير مستقرة فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي على النحو التالي:¹

1-الظروف الاقتصادية العامة: يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد في اختيار بدائل من المؤسسات المنافسة ليحقق من خلاله طموحه وأهدافه إما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المؤسسات من السوق فهذا يؤدي بدورها إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

2-حركة الأفراد: الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالبا ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى فضلا إن الطلب على هذه القابليات والمهارات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

3-ضمانات العمل: عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمؤسسة وبالعكس في حالة حصول عمليات إخلاء الخدمة وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المؤسسة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.

¹السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص220.

4-العوامل الديمغرافية: أشارت الأبحاث أن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعا من الرجال، كما أشارت الأبحاث أيضا إلى أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعا من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزامهم العائلية.

ثانيا-الطرق المتبعة لتقليل من دوران العمل:

1-التوجيه المهني والاختيار: وتعني كلمة التوجيه في معناها العام تلك الخدمات التي تقدم للفرد بقصد مساعدته

على التكيف وإيجاد التوافق بينه وبين بيئته وتحقيق ذاته في مختلف المجالات التي يتفاعل معها.

من خلال هذا التعريف يتضح أن التوجيه المهني هو تقدم مجموعة من الخدمات إلى الفرد بهدف مساعدته في اختيار المهنة أو الوظيفة التي تلائمها، والتي تتوافق مع مهاراته وقدراته، وكذا مساعدته في الإعداد لهذه المهنة والتكيف معها والإبداع فيها.

وفي الغالب يعتمد الأسلوب في الموافقة بين الفرد والمهنة على تقدير أو تقويم المؤسسة للفرد بالنسبة للمتطلبات التنظيمية، والوظيفة وأساليب الامتحانات الموحدة وعينات العمل وتقدير طلبات التوظيف حسب النقاط وكشوف الجرد لسيرة الفرد الشخصية هي من بين الأساليب المفيدة حينما يتم التحقق من صحتها.¹

ويعتمد التوجيه والاختيار المهني على ما يلي:²

-التحليل الوظيفي: ويقصد به دراسة الوظيفة بهدف التعرف على الأجزاء المكونة لها، وما تنطوي عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية، والأدوات والمعدات المستعملة وسبل الترقية وفتات الأجور، وساعات العمل ومدى الصعوبات التي تتخلل العمل وعلاقتها بباقي الوظائف.

وعليه فإن التحليل الوظيفي لا يعتمد على معرفة المهارات والقدرات اللازمة لها فقط، بل يتطلب معرفة بالظروف المادية مثل كيفية الحصول على الأجر، مثلا إذا كان أسبوعيا أو شهريا.

والتحليل الوظيفي يختلف من قطاع إلى آخر، كما يمكن أن يختلف داخل القطاع الواحد، فيمكن للوصف الوظيفي بالنسبة لعامل في مؤسسة ما أن يشتمل على ما تتطلبه الوظيفة من مجهودات عضلية ومهارات وسرعة في تنفيذ المهام..... الخ، بينما يتميز الوصف الوظيفي لمدير المؤسسة بالطابع الإداري، فيتركز على حسن التخطيط والقيادة واتخاذ

القرارات السليمة..... الخ.

¹ يونس انتصار، السلوك الإنساني، المكتب المصري الحديث لطباعة والنشر، الإسكندرية، ص376

² وليام ه موبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائج، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص33.

وتتلخص المعلومات التي يجب تجميعها لتقدم تحليل وظيفي شامل لأي وظيفة في النقاط التالية:¹

. ما يقوم به العامل؛

. كيف يقوم العامل بعمله؛

. على ماذا يحصل العامل مقابل عمله؛

. المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل.

يساعد التحليل الوظيفي في إيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء، وفي عملية التقييم، تحديد الأجور، وكذلك وضع نظام الترقية واختيار الوظيفة المناسبة لكل عامل ويتوقف نجاح عملية التوظيف على نوعية الوصف الوظيفي، حيث يجب إعطاء الأفراد المرشحين المعلومات الكافية والموضوعية، وهذا ما يقلل من التفكير في ترك العمل.

-دراسة الفرد: لكي تكون الوظيفة أكثر ملائمة للفرد يجب أن يشترك فيها كل من المؤسسة والفرد، فدراسة الفرد تأتي مكتملة لتحليل الوظيفي، فتحليل مواصفات الفرد هي إبراز الصفات التي يتمتع بها الفرد، والتي يعتقد أنها ضرورية لأداء عمل أو وظيفة بصورة فعالة.

وهذه الصفات تتمثل في المعرفة المطلوبة المقاييس والمؤهلات العلمية، والخبرة المهنية السابقة، والصفات الشخصية، القدرة العقلية، وكل الصفات التي تتطلبها الوظيفة.

وتعتمد عملية التوجيه المهني في دراسة الفرد على ما يلي:

-المقابلة: ويعتمد عليها كثيرا في دراسة الفرد فهي ركن أساسي في عملية الاختيار ومن فوائد المقابلة:

. تعرف المترشح على المؤسسة وعلى الوظيفة التي سوف يشغلها؛

. تسمح بالحصول على المعلومات على المعلومات الكافية عن ماضي المترشح المهني ورؤيته المستقبلية ومعرفة وجهة نظره.

-الاختبارات: وتعلق الأمر باختبارات الذكاء، اختبارات القدرات الحركية، الاختبارات التي تقيس سمات الفرد الانفعالية، حيث هذه الاختبارات يمكن أن تختلف من حيث درجة الثبات والصدق.²

¹ عبد الواسع عبد الوهاب أحمد، كتاب في علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982، ص76.

² غطاس نبيل، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1974، ص196.

1-الإشراف والاتصال:

-الإشراف: إن حسن الإشراف ينتج عنه تحسين العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تخفيف درجة الصراع الذي يمكن أن ينتج بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، ولهذا يجب على المشرفين الاهتمام بشؤون الموظفين (خاصة الجدد منهم)، وذلك بتهيئة ظروف عمل جيدة، فعلاقات الصداقة القوية بين العمال ووجود الحوافز تساعد على الاندماج السريع في العمل، فيحدث استقرار في المؤسسة، فتصبح نية ترك العمل في المؤسسة ضعيفة جدا.

-الاتصال: إن نقل المعلومات من فرد إلى آخر في أي مؤسسة مهما كان نوعها يعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل (الاتصال) يمكن تعديل السلوك، وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.¹

ولكي يكون انتقال المعلومات سهلا ومرنا بين أطراف الاتصال، يجب أن تستحق معايير الكفاءة التالية:²
السرعة؛

انتقال المعنى؛

التأثير على متلقي الرسالة (المعلومة)؛

إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات.

وعملية الاتصال يمكن أن تشوبها مجموعة من العوائق، تحول دون وصول المعلومات بطريقة واضحة، والتي تتمثل فيما يلي:³

-صعوبة اللغة: على المرسل إن يستخدم المصطلحات المتخصصة التي يجيد المرسل إليه فهمها، ويجب إن تكون هذه المصطلحات محددة وليس لها أكثر من معنى.

-الفروق الشخصية بين طرفي الاتصال: عندما يريد المرسل إبلاغ المرسل إليه بمعلومات فإنه يستخدم عبارات وكلمات مناسبة مع عادات وقيمه ومركزه الوظيفي، وفي المقابل فإن المرسل إليه يستقبل هذه المعلومات وفقا لمشاعره وسلوكياته وقيمه وعاداته، فيمكن لهذا الاختلاف في القيم والمشاعر والسلوكيات بين الطرفين، أن يؤدي بالمرسل إليه إلى فهم المعلومات المرسلة بطريقة لم يكن يقصدها المرسل.

¹ توفيق جميل أحمد، إدارة أعمال-مدخل وظيفي-، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص375.

² عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي-، دار النهضة العربية بيروت، 1983، ص149.

³ شيخا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص401.

-تعدد المستويات الإدارية: لكي تصل الرسالة إلى المستقبل فإنها سوف تعبر من خلال عدة مستويات إدارية، مما يعرض المعلومات إلى الإخفاء أو التغير أثناء انتقالها من مستوى إداري إلى آخر، وهذا ما يشكل عائقا في عملية الاتصال.

2-الخدمة الاجتماعية وظروف العمل:

تمثل الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

-الخدمات الاجتماعية: تساعد هذه الخدمات على خلق بيئة عمل اجتماعية سليمة للعامل، والتي تتمثل في التغذية والسكن والتعاون بالإضافة إلى وسائل الانتقال، فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الحالة المعنوية للعامل، وتساهم الخدمات الاجتماعية في جذب الموظفين وتحافظ على بقائهم في المؤسسة، ولهذا يجب أن توزع بطريقة عادلة بين العمال.

-تهيئة ظروف العمل: تعرف تهيئة ظروف العمل على أنها عملية تتضمن مجموعة الإجراءات الإدارية والفنية التي تهتم بدراسة الظروف الفيزيائية، والاجتماعية والتنظيمية السائدة في أماكن العمل، داخل المؤسسة على وجه عام وخارجها على وجه خاص، من خلال البرامج المتخصصة في السيطرة على إزالة مصادر ومسيبات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصيب العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم، وهذا بالعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتفادي المخاطر وأثارها السلبية على صحة وسلامة العامل في مكان العمل.¹

" ويقصد بتهيئة ظروف العمل مجموع الدراسات والإجراءات التي تمكن من توفير الظروف الملائمة التي قد تساهم في زيادة الدافعية للعمل وبكفاءة الأداء عن طريق التقليل من حوادث العمل ".

وتكون تهيئة ظروف العمل في المجالات التالية:

-تهيئة ظروف العمل الفيزيائية: ويقصد بها تلك الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله من إضاءة، حرارة، تهوية... الخ، والتي تؤثر على صحته وسلامته، فالإضاءة الجيدة تعتبر شرطا أساسيا في الأعمال التي تعتمد بشكل كبير على الإدراك البصري، كما أن درجة الحرارة المناسبة مطلوبة، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المطلوب.

-تهيئة ظروف العمل الاجتماعية: وتمثل في الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة لعمالها، بهدف سد احتياجاتهم المتمثلة في خدمة طلب العمل، مصاريف التنقل، الإطعام والإسكان بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص569.

بين الأفراد في العمل، حيث يتطلب هذا جهودا من إدارة الموارد البشرية لتقوية الجانب الإنساني بين العاملين، حيث يعتبر هذا أحد الأساليب التي تعمل على تحفيز العمال وتعزز انتماءهم إلى مجموعات العمل.

-تهيئة ظروف العمل التنظيمية: تتمثل تهيئة ظروف العمل أيضا في الجانب التنظيمي للمؤسسة، وذلك بتبسيط إجراءات العمل من خلال وضع خريطة عمل تضم مجموعة من الإجراءات يجب على كل عامل إتباعها لتفادي الفوضى، وتتجلى هذه الإجراءات في مجموعة من الخطوات التفصيلية التي يجب أن يسير عليها العامل في إنجاز مهمته، ويتقرر في ظل هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة، والعمال المعنيين بإنجاز هذه المهام وفق الخطوات المحددة.¹

¹ ورين مولود، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، جامعة الشلف - الجزائر، العدد 8، المجلد 2018، 4، ص 56.

المبحث الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل

أي مؤسسة لها مناخ تنظيمي خاص بها يضم مجموعة من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحديد تأثير إيجابي أو سلبي على دوران العمل في المؤسسة، وستتطرق في هذا المبحث إلى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل:

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال على دوران العمل

أولا-تأثير الهيكل التنظيمي على دوران العمل:

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المؤسسة تقسيم المهام و توزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب و علماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات وحتى يكون هذا الأخير فعالا لا بد أن يتصف بمجموعة من الخصائص، كما يعرف بمجموعة من الأبعاد، والهيكل التنظيمي بحد ذاته يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث لا يوجد هيكل مثالي واحد فقط بل هناك عدة أنواع من الهياكل يختلف تصنيفها وللتوضيح أكثر سنتناول في هذا المطلب تعريف الهيكل التنظيمي، أبعاد الهيكل التنظيمي، أشكال الهيكل التنظيمي، وتأثيرها على دوران العمل.

1-تعريف الهيكل التنظيمي:

ويقصد بالهيكل التنظيمي: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية".¹

ويعرف "مولينز mulins" على أنه "نمط من العلاقات بين مراكز التنظيم وبين الأفراد، وحيث يعمل الهيكل على تحديد الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الأدوار الوظيفية، ومختلف علاقاتها وقنوات الاتصال"، ويضيف "مولينز" أن الهدف

¹ العلق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص201.

من الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل بين الأفراد، تنسيق وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف، وحيث يعمل على تحديد الإطار العام من العمل، النظام، الأوامر ويتم من خلال تنظيم ورقابة الأنشطة.

وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بما وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمؤسسات.¹

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالخصائص التالية:²

-التوازن: والذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية وهكذا.

-المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

-الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

2- أبعاد الهيكل التنظيمي:

يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي:³

أ-التعقيد: تعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المؤسسة، يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات

¹ محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² حيدر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 169

³ نعمة عباس افاجي، طاهر سن الغال، نظرية الأنظمة، مدخل التصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 103.

عموديا، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، وعموديا، وجغرافيا.

ب- الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط، نعي بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

ت- المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المؤسسات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي، وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

3- أشكال الهيكل التنظيمي:

تمثل أشكال الهيكل التنظيمي فيما يلي:¹

أ- الهيكل الوظيفي: ويقوم هذا التنظيم على إخضاع الأعمال للتخصص ومن بين مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي هي ميزة التخصص، وأول من وضع أسس هذا الهيكل العام فريدريك تايلور بحيث صنف العمال وفق التخصص اليدوية والتخصص الذهني وإلى أعمال تنفيذية وأعمال فنية واستشارية وأعمال منسوية إدارية، ويعتمد هذا الهيكل على التخصص وانه القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال.

ب- الهيكل المصفوفي: يعتمد الهيكل المصفوفي على مبدأ تقسيم الوحدات الإدارية وفقا لمعيارين هما الوظيفة و المنتج مع، وتفضله أكثر المؤسسات التي تعتمد على نظرة تسويقية أكثر، وفي هذا الهيكل تلجأ المنظمة إلى إعداد مصفوفة تجمع بين أبعادها فرق من الأفراد التي تخصص بإنجاز مهمة أو نشاط محدد وذلك لتجميع نقاط القوة واستقطابها والاستعاضة بها بدلا من نقاط الضعف التي تكون منتشرة في أرجاء الوحدات الإدارية، كما في الهيكل الوظيفي.

ت- الهيكل القطاعي: ومبدأه الأساسي هو تجميع الأفراد المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد مثل مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته ولكن من ثغراته الإدارية انه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

¹ العيان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 60.

ث- الهيكل الهرمي: ومبدأه الأساسي هو الجمع بين نوعين أو أكثر من الأنواع السابقة الذكر.

ومن خلال ما سبق الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الأفراد، تحديد الأدوار، تقسيم العمل، مراكز السلطة وعلاقتها، صراع القوى وجميعها ذات تأثير في سلوك الأفراد وبالتالي أدائهم الوظيفي.¹

بحيث يعد الهيكل التنظيمي أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب في القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الزيادة في العمل، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في تخفيض مستوى دوران العمل.²

ثانيا- تأثير الاتصال على دوران العمل:

أصبح الاتصال يحضنا باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين خاصة كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلالها لبلوغ أهدافها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين الموظفين وبقدر ما كان الاتصال غير فعال يصبح وسيلة معرقة للمؤسسة في نجاحها وستناول في هذا المطلب مفهوم الاتصال، أهمية الاتصال، معوقات الاتصال، وتأثيره على دوران العمل.

1- مفهوم الاتصال:

لقد خلق الإنسان ومعهم العديد من الاحتياجات التي لا تستطيع تلبيتها إلا من خلال الاتصال بالآخرين، وتحقيق التبادل معهم في شتى الميادين (معلومات، سلع، خدمات، تكنولوجيا، نقود).

وتشير كلمة اتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم والبعض الآخر يعتبرها شرط فهذا ما أدى إلى اتفاق بين العلماء بأن الاتصال هو كل ما يتعلق بانتقال الأفكار والمعلومات من فرد لآخر أو من جماعة

¹ حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

² بن زاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - دفعة 2017-2018، ص 14.

لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو علمية وسواء كانت تتصل بنفس الناس أو بالبيئة التي يعيشون فيها.¹

ويعرف أيضا على أنه العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم.

الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل المفاهيم بين الأفراد، من خلال نظام الرموز المتعارفة.²

الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بل والميول والعواطف من شخص إلى آخر ومن جماعة غلى أخرى. وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكننا إعطاء مفهوم شامل لاتصال:

الاتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف الآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المؤسسة والهدف من الاتصال هو:³

– قبول المستقبل للرسالة الموجه من المرسل؛

– قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة؛

ويتحقق الهدف من الاتصال حينما يتفهم المستقبل معنى الرسالة الموجهة إليه ويستجيب لها باتخاذ أو إجراء العمل المناسب.

2- أهمية الاتصال:

المؤسسة هي عبارة عن كيان أو نظام اجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية وتعاون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة ولا يمكن تحقيق هذه الرغبات إلا بالاتصال وذلك للأهمية البالغة في المؤسسة ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي:⁴

- يساعد الاتصال على تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والاتجاهات والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها؛

¹ بسام عبد الرحمان الشافية، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 21.

² فاطمة حسين عوام، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 16.

³ حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 21.

⁴ فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 47.

- الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل؛
- الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها وازدهارها فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة؛
- يساهم الاتصال في إصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، فبدون الاتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه وما هي خططه وبرامجه ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمرا متعللا وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المؤسسة؛
- وتظهر كذلك أهمية الاتصال في المؤسسات وخاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، أي أن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ في أدناها، وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعدين وهذا لا يتحقق إلا بالاتصال الفعال المرن كذلك اشارات الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصال بأنه ما يقرب 75% من نشاط المؤسسة؛
- يساهم الاتصال خاصة الاتصال الخارجي الناجح في مساعدة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء والمنافسة الناجحة وبناء سمعة جيدة ونيل رضا الجمهور وغيرها، إذن فإن أي عمل في الاتصال يؤثر على المؤسسة بطريقة ما؛
- إن الاتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم، ولولا انسيابه لإصابة الشلل، فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الاتصال بأنه " قلب الإدارة " وأن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.

3- معوقات الاتصال:

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عمليات الاتصال، وهذه العملية ليست سهلة وبمبسطة كما يعتقد الكثيرون، ولكنها عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة، لذلك نجد أن احتمال حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية ويمكن إنجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي:¹

1- المعوقات الشخصية:

أ- التباين في الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء؛

ب- الاتجاهات السلبية: وتتضمن من اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية للمرسل ما يلي:

- العوائق النفسية: هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه ببعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، واحتمال تشويه وتضيق المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال؛

- الإفراط في الاتصال: كثيرا من الأفراد في المؤسسة وخاصة بعض المديرين يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتضيف هذه المعلومات أو الاستفادة المنسقة منها، وفي الإفراط في الاتصال يؤدي إلى إعاقة الاتصال الفعال؛

- الشعور بمعرفة كل شيء والتكلم عن أي شيء وكأننا ما يقوله ويكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مبهما ومعداه لا يتسم بالأهمية.

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

2-المعوقات التنظيمية:

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة ، إضافة لبيان سبل انسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل التنظيمي الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات، ولهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المؤسسة المعنية ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات ما يلي:

-عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل انتساب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛

-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها إن تخلق العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية؛

-التخصص قد يصبح عائقا في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها بلغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة بما وباختصاصاته المعنية؛

-قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها؛

-القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، إذ إن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادرها من البيئة الخارجية، وخصوصا ما يتعلق منها بالعملاء والمنافسين والموردين والمستهلكين والمصادر البشرية والمعلوماتية والمادية.

أصبح الاتصال من الموضوعات الهامة التي تشغل بال الكثيرين من المتخصصين في المؤسسات المختلفة، وذلك لما يتضمنه من نشاط وعمل يرتكز على تبادل المعلومات ومناقشتها بقصد إيصال الفكرة والمعنى لطرف الآخر لتحقيق المطلوب.¹

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد ، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في: شرح خطط المؤسسة للعاملين، نقل المعلومات والتأكد

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص39.

من تحقيق التعاون بين الأفراد، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا.¹

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطئ الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي، وهي بذلك تؤثر بشكل كبير في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للعامل، وبالتالي فإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد وهذا بدوره يؤثر إيجاباً في تخفيض مستوى دوران العمل.²

المطلب الثاني: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز على دوران العمل

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز على دوران العمل فيما يلي:

أولاً- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل:

سننتقل في هذا المطلب إلى مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيرها على دوران العمل.

1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

تعددت مفاهيم المشاركة في اتخاذ القرار نذكر من بينها ما يلي: "هي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة أراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة".³ "هو إشراك المرؤوسين والمنفذين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود لأدائه وتنفيذه الرقابة على هذا التنفيذ".⁴

¹ الصبري محمد، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 109.

² بن زاوي حليمة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ خليل محمد الشماخ، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 246.

⁴ سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المعرفة، القاهرة 1978، دون طبعة، ص 368.

"إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي تنتمون إليها من جهة أخرى".¹

2- طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المؤسسات التنظيمية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في اتخاذ القرار كانت اقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة الإدارية في أمريكا أن العاملين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط الإدارية للمؤسسة أكثر حماسة من غيرهم إن العاملين يحبون مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالإدارة.

ويعد فصح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيدا من الانسجام في جو العمل ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخا صحيا يساعد في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود كما أن للمشاركة في اتخاذ القرارات تأثير قوي على الرضا عن العمل وتشكل حافزا معنويا إيجابيا وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين لها أثر على الإنتاجية.²

ويعد المدير وباعتباره المسئول عن نجاح المؤسسة بصفة الرئيس المباشر للعاملين فيها وهم مسئولون أمامه في تحمل أعباء ووظائفهم مطلوب منه العمل على تنظيم مؤسسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة واحد مظاهر هذه الديمقراطية وهو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في الإدارة بدلا من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة.³

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 2002، ص136.

² محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر، دون طبعة، 2001، ص 102.

³ هادي ربيع مشعان، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي، دون طبعة، 2006، ص208.

2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

لا شك أن إشراك العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية وبالانتماء للمؤسسة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل هذه القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين؛

وهنا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات وتعديلات وتتوقف مشاركة العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات على فرصة الإدارة لهؤلاء العاملين في اتخاذ القرارات ومدى استجابة إدارة المؤسسة وتجاوبها لمقترحات العاملين حيث حينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة للمؤسسة ومقترحات عديدة؛ وأيضا إن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأت القرارات أو الحلول الأكثر فاعلية؛

إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم العامل الثقة والدافعية في العمل.

كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم في طيات المؤسسة وليست وفقا على المديرين أو المشرفين.¹

لقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك فيما يلي:²

- إن إتاحة الفرصة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وفي حماسهم للنظام الإداري الخاص بالإدارة؛

- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار ارتباطا إيجابيا برضا العامل عن عمله؛

- العاملين لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار وفي الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية؛

- أدوار ووظائف كل من العاملين و المديرين في اتخاذ القرار تحتاج إل أن تكون متنوعة طبقا لطبيعة المشكلة؛

¹ محمد مجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 1999، ص185.

² محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995، ص308.

- كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة المشاركة في اتخاذ القرار.

إن الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانباً حيوياً في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المؤسسات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المؤسسة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ويشيرهم العاملون وبحفزهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيراً واضحاً في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل، وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسة في ظل السباق التكنولوجي تتطلب رؤياً واضحة في اتخاذ القرار وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها.

كما أكتشف أثر بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل كالتدريب في تأثيره على سلوك الأفراد في العمل، وكذا تزداد أهمية التدريب كاستراتيجية من شأنها زيادة انتماء وولاء للعاملين المتدربين للمؤسسات بعد حصولهم على التدريب.

إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار.¹

ومن بين الآثار الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز والالتزام بأهداف المؤسسة وهذا كله يؤدي إلى تقليص دوران العمل.²

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الرابعة، ص380-381.

² حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص235.

ثانياً- تأثير التحفيز على دوران العمل:

ستطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحفيز وأهميته وأهدافه وأنواع التحفيز وكيفية تأثير التحفيز على دوران العمل في المؤسسة:

1- مفهوم التحفيز:

إن مفهوم الحفز أو التحفيز، هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تدفع بالموظفين إلى المزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، وهذه الأساليب تحتل مكاناً بارزاً وتلقى اهتماماً بالغاً لدى غالبية منظمات الأعمال، كما أنها تأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المؤسسات الفاعلة، أن امتلاك أي مؤسسة لمجموعة موظفين محفزين فإنه يجعل منها قوى تنافسية تتميز بما عن غيرها من مؤسسات العالمية.¹

2- أهمية التحفيز:

إن عملية التحفيز لها أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات وتمثل في:²

- دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين النوعية؛

- تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام؛

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعامل وربط مصالحه بمصالح المؤسسة؛

- خلق الرضا عن العمل لدى الموظفين مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكلفة والغياب والنزاعات والشكاوى ودوران العمل؛

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الموظفين، تنمية روح المشاركة والتعاون، تنمية المهارات وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص141.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006، ص230.

3- أهداف التحفيز :

إن قيام المؤسسة بممارسة عملية التحفيز تجاه موظفيها يكون لأهداف منها ما يلي:¹

- ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة (المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية موظفيها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لها)؛

- تكيف وتكييف الموظفين داخل المؤسسة؛

- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة؛

- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطورا عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

4- أنواع الحوافز :

وحتى تنجح عملية التحفيز لا بد من توفير مجموعة من الحوافز بحيث أن الحوافز هي "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

و تتمثل أنواع الحوافز فيما يلي:²

أ- الحوافز من حيث الطبيعة:

- الحوافز المادية: تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المؤسسة للموظفين فيها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو مشابه ذلك بما يضمن للموظفين مستوى مناسب للعيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 87.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

- الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية مكاملة ومرافقة للحوافز المادية حيث أن استخدامها يكون استكمالاً للحوافز المادية في تحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلتها ضمان العمل واستقراره، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية، إضافة إلى المركز والمكانة.

ب- الحوافز من حيث الاستفادة: وتصنف الحوافز من حيث الاستفادة إلى:

- الحوافز الفردية: وهي ما تقدمه المؤسسة من حوافز للموظفين بما بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة.

- الحوافز الجماعية: وهذه حوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تقاسمها بطريقة أو أخرى.

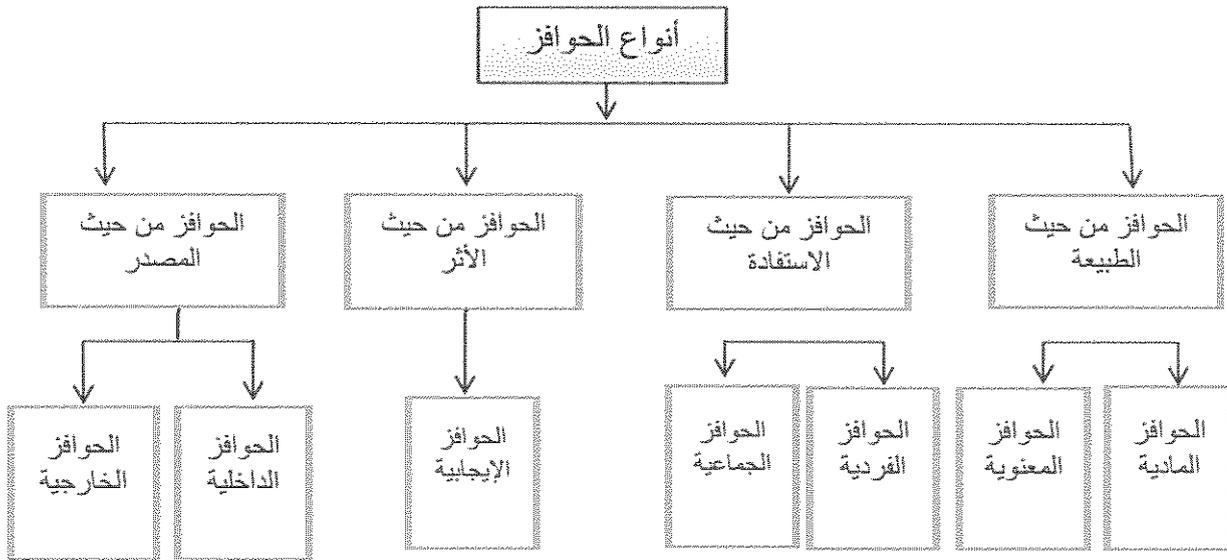
ت- الحوافز من حيث الأثر: تتمثل فيما يلي:

- الحوافز الإيجابية: هي الوسائل التي تعمل على إغراء الموظفين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم والمتمثلة في كل من الحوافز المادية والمعنوية التي سبق ذكرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن هناك من يقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

- الحوافز الخارجية: وهي التي لا ترتبط بالموظف نفسه بل تعود على الموظف من مصادر أخرى في المؤسسة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.

ويمكن إظهار أنواع الحوافز في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الشرح المذكور أعلاه.

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكيه الفردي وفي مجموعته ومحيطه الاجتماعي والمادي، وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدواراً مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة.

فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها منها.¹

وتسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا في العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة والبقاء في العمل.

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبذولة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية وتحفيزهم لتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في الصرف لا تعوقهم الإجراءات الروتينية، إن المناخ التنظيمي في ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي ومعنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في العمل.²

المطلب الثالث: تأثير القيادة وطبيعة العمل على دوران العمل.

أولاً- تأثير القيادة على دوران العمل:

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات الهامة، ليس فقط على مستوى مؤسسة معينة فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء كان القطاع العام أو القطاع الخاص، وأيضاً في كل المجالات الإدارية، لذلك نرى أن العديد من المؤسسات الناجحة يعود سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على رؤوسهم وتحفيزهم على تقلم أكبر طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا، وكل هذا يؤدي إلى التقليل من مستوى دوران العمل في المؤسسات وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

1- مفهوم القيادة:

يمكن تقلم مجموعة من المفاهيم حول القيادة نذكر منها ما يلي:

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الخمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 69-70.

² زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 1432هـ - 2011م، ص 41.

"هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".¹

"وهي عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق".²

"كما هي القدرة التي يتميز بها القائد عن مروسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، وهي العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة".³

ويعرف "بيتر دراكر" على أنها: "ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية".⁴

"القيادة فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ومن جهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه".

ف عندما يمارس شخصا التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهداف شخصية، ومنه فإن للتعريف بعدين:

أ- التسلم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب إنجازه.

ب- ميل واستجابة التابعين لإدراك بأن ذلك سوف يحقق رغباتهم وطموحاتهم، ومع ذلك نجد أن القيادة سيف ذو حدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب تحقيقه، ولا يمكن أن ينجح

¹ أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 16.

² ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 91.

³ محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 22.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 22.

في ذلك إلا إذا أدرك وأشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن تكون لديه المقدرة، وتوفر شروط الرغبة من جانب التابعين.¹

—ومنه نستخلص أن القيادة: " عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص القائد الذي يوجه ويرشد، والطرف الثاني هم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة".²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن "القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف بأكبر كفاءة وفعالية".

2- أهمية القيادة:

يمكن إيجاز أهمية القيادة بالأمور التالية:³

- نشر المناخ الصحي والإيجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه إيجابيا للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الإيجابي الذي يخدم المؤسسة؛
- تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية؛
- تعتبر القيادة حلقة وصل بين المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، من جهة والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى؛
- الاستخدام الأمثل لبرامج التحفيز والاتصال والتدريب بناء على القناعة العالية التي يمتلكها القائد في أهمية تبني مثل تلك البرامج عمليا؛
- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، و شحن روح الإبداع، والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي؛
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛

3- أنماط القيادة:

مهما تكن وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة فإن هناك إجماع على أن الأساليب القيادية ثلاثة:

¹ عبد الغفار حلقى وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص104.

² فنحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص178.

³ نيبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، علام الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص191.

أ- أسلوب القيادة الأوتوقراطية:

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطور السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبتالي فإن الاندفاع للعمل قليل. حيث تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي، وحمل الآخرين على التصرف وفق لإرادتهم المنفردة، مستخدما التهديد ضاربا بعرض الحائط أداء الآخرين ومقترحاتهم.¹

ب- أسلوب القيادة الديمقراطية: هذا النمط من القيادة هو عكس القيادة الأوتوقراطية، حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين القائد في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويقوم القائد باستشارة مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، ويتخذ قراره بناء على تلك الاستشارات إلا أنه يبقى ممسكا بزمام الأمور من حيث قيامه بعملية التوجيه والرقابة، ويعتبر هذا من أنجح الأساليب القيادية وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وبتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية والإبداع لا سيما وأنه ينبغي أن يكون أعضاء التنظيم فيها على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون العمل وما يحيط بها من ظروف وتحديات، إلا أن من مساوئها زيادة التكاليف والبطء باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وهنا لا بد من التمييز بين القيادة الديمقراطية الجماعية التي تقوم على أساس رأي الجميع والقيادة الديمقراطية الفردية التي تقوم عللا أساس أخذ رأي بعض الأفراد وليس الجميع.²

ت- أسلوب القيادة المتساهلة (قيادة عدم التدخل):

يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصها الحماس والحوافز لعمل ذلك وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي المستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

¹ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص176.

² أسامة بحيري، الإدارة العامة، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص34.

ويتصف القائد في هذا النوع من القيادة بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلا من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه في هذا النوع من القادة يصبح القائد كأنه مستشار، فهو لا يؤثر على مرؤوسيه بصفة مباشرة أو غير مباشرة.¹

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسات الإدارية لذلك من المهم معرفة الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة: هل هو تسلطي أو ديمقراطي تشاركي وتبعاً لأسلوب القيادة والإشراف تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المؤسسة حيث أن سلوك القائد ونمط القيادة الذي يطغى على تعامله يؤثر في مستوى الأداء لدى العاملين.

وبتالي القيادة هي فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ومن جهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية، ومن هنا نجد أن التعريف ينطوي على بعدين هما:

1- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداءه؛

2- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه القدرة، وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

ولذلك كلما كانت العملية القيادية فعالة وذات تأثير إيجابي على المرؤوسين أدى ذلك بهم إلى إتباع القائد وولائهم له، وهذا مؤشر للحفاظ على اليد العاملة في المؤسسة مما يساهم في تخفيض مستوى دوران العمل.²

¹ فيصل محمد الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 179.

² عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009، ص 333-334.

ثانياً- تأثير طبيعة العمل على دوران العمل:

العمل الروتيني المتكرر يومياً يؤدي إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وعدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية، على عكس الأعمال الحيوية التي تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

كلما كانت بيئة العمل حيوية كلما زاد دافع ورغبة العامل للتمسك بعمله والبقاء في المؤسسة، وكلما كانت طبيعة العمل ملائمة للفرد العامل كلما ساهم ذلك في التقليل من دوران العمل والعناصر المؤثرة في انخفاض دوران العمل واستقرار العاملين تتمثل في أربعة عوامل أساسية تناولتها الدراسة وهي: العوامل التنظيمية، طبيعة العمل، توفر فرص عمل بديلة، والأجر والخوافز إضافة إلى العوامل الشخصية.

من خلال ما سبق ذكره فإنه يمكننا القول بأن كلما توفر مناخ تنظيمي (الميكال التنظيمي، القيادة، نظام الخوافز، نمط الاتصال، اتخاذ القرار، طبيعة العمل) ملائم في المؤسسة كلما ساهم في تخفيض معدل دوران العمل، وهو ما يشكل صمام أمان لبقاء واستمرارية المؤسسة والعكس صحيح.¹

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 308-309.

خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على دوران العمل من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المؤسسة.

لقد حاولنا في هذا الفصل اعطاء صورة حول ماهية المناخ التنظيمي من خلال استعراضنا لمفاهيمه وأنواعه، وأبعاده وتطرقنا أيضا إلى دوران العمل من خلال مفاهيمه وأسبابه، وأنواعه وكذا العوامل المؤثرة فيه ووضحنا أيضا العلاقة بينهم من خلال الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة، وطبيعة العمل.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتناول منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية لمجتمع الدراسة.

كما تناولنا هذا الفصل أداة الدراسة ودقتها وثباتها وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد قمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن.

المبحث الثاني: طبيعة مجتمع الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان.

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"

لتوضيح الدراسة التطبيقية وجعلها أكثر أهمية وغنى نتطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة، حتى نبين وبوضوح المجال الذي أجريت فيه الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن

المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، اسمها التجاري "ENAP"، تابعة للشركة القابضة كيمياء-صيدلة، يقع مقرها الاجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية ولاية البويرة، وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نتيجة لاتساع نشاطها، وتحتل المرتبة الأولى من حيث إنتاج الدهون، كما يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 12.300.000.000.000 دج وبلغ العائد الصافي للمؤسسة سنة 2016 قيمة 120 مليار دينار.

وهي تنقسم إلى (08) وحدات إنتاجية:

1. الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ولاية البويرة "UPL"؛
2. الوحدة الإنتاجية بواد السمار ولاية ال جزائر "UPSA"؛
3. الوحدة الإنتاجية بوهران "UPO"؛
4. الوحدة الإنتاجية بالشرافة ولاية الجزائر "UPCH"؛
5. الوحدة الإنتاجية بسيف ولاية معسكر "UPS"؛
6. الوحدة الإنتاجية بسوق اهراس ولاية سوق أهراس "UPSA"؛
7. الوحدة الإنتاجية بسطيف ولاية سطيف "UDEST"؛
8. الوحدة الإنتاجية الجزائر وسط "UDC".

أولا- أهداف المؤسسة وميادين نشاطها:

وتتمثل أهداف المؤسسة وميادين نشاطها فيما يلي:

1- أهداف المؤسسة

التالية: تسعى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف

- محاولة تحسين بعض المنتجات وتطويرها؛
- توسيع السوق وذلك بتصدير منتجاتها؛

- زيادة عدد الوحدات الإنتاجية وتوسيعها لتلبية الحاجيات الوطنية في مجال الدهن ومشتقاتها؛
- دعم الاقتصاد الوطني باعتبارها أكبر الشركات الوطنية؛
- الحفاظ على بقائها في السوق الوطنية.

2- ميادين نشاط المؤسسة:

تمثل ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي:

أ-المنتجات المصنعة: تمثل في الدهون وهي عدة أنواع:

- دهون البناء: تمثل في دهون الأشغال العمومية والعقارات
- الدهون الصناعية: تمثل في الدهون التي تستعمل ضد الأكالات الحديدية مثل دهن العتاد الزراعي، الأجهزة الكهرو منزلية، الدهون البحرية، دهون الخشب
- دهون السيارات: هي الدهون التي تدخل في دهن هياكل السيارات

ب-المنتجات النصف المصنعة: تمثل فيما يلي:

- الراتنجات: "Les résines"

- المستحلبات: "Les émulsions"

- المخففات: "Les siccatifs"

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن من المديرية العامة التي تضم ثمانية (08) مديريات مركزية إضافة إلى ثمانية (08) وحدات إنتاجية تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة تقوم بالعمل المتجانس لتسيير شؤون المؤسسة وتمكينها من الحصول على أحسن النتائج وتطويرها وتحقيق أهدافها المسطرة ويمكن تلخيص وظائفها فيما يلي:

أ - مجلس الإدارة: ممثلاً من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة الوطنية للدهن

تمثل مهمة مجلس الإدارة بإعداد تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة ووضعيتها في مختلف التطورات الاقتصادية.

ب - المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة الهيكل الإداري للمؤسسة وتتكون من ثمانية (08) مديريات ووحدات إنتاجية، وتمثل هذه المديريات فيما يلي:

1- مديرية التخطيط والرقابة «DPC»: وهي مديرية هامة تربطها علاقات مختلفة بالمديريات

والوحدات الإنتاجية، حيث كلفت بـ:

- دراسة واقتراح استراتيجيات وخطط التنمية وكذا الوسائل الضرورية؛
- إعداد المخططات الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل؛
- دراسة مردودية الاستثمارات الجديدة واتخاذ قرار إنجازها أو عدمه؛
- مراقبة وتحليل مؤشرات الربح؛
- تحليل البرنامج السنوي المبرمج، سداسي، شهري، ويومي.

2- مديرية التسويق والمبيعات «DMV»: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تأمين وبيع المنتجات وتصريفها على المستوى الوطني؛
- ضمان التنسيق مع شركات التوزيع؛
- متابعة عمليتي العرض والطلب ودراسة السوق؛
- التعريف بمنتجات المؤسسة؛

- إيجاد سياسة إعلامية ملائمة من أجل خلق صورة جديدة لسلع المؤسسة.

3- مديرية التدقيق والأنظمة «DAS»: وهي مديرية حديثة النشأة على مستوى المؤسسة،

أسندت لها المهام التالية:

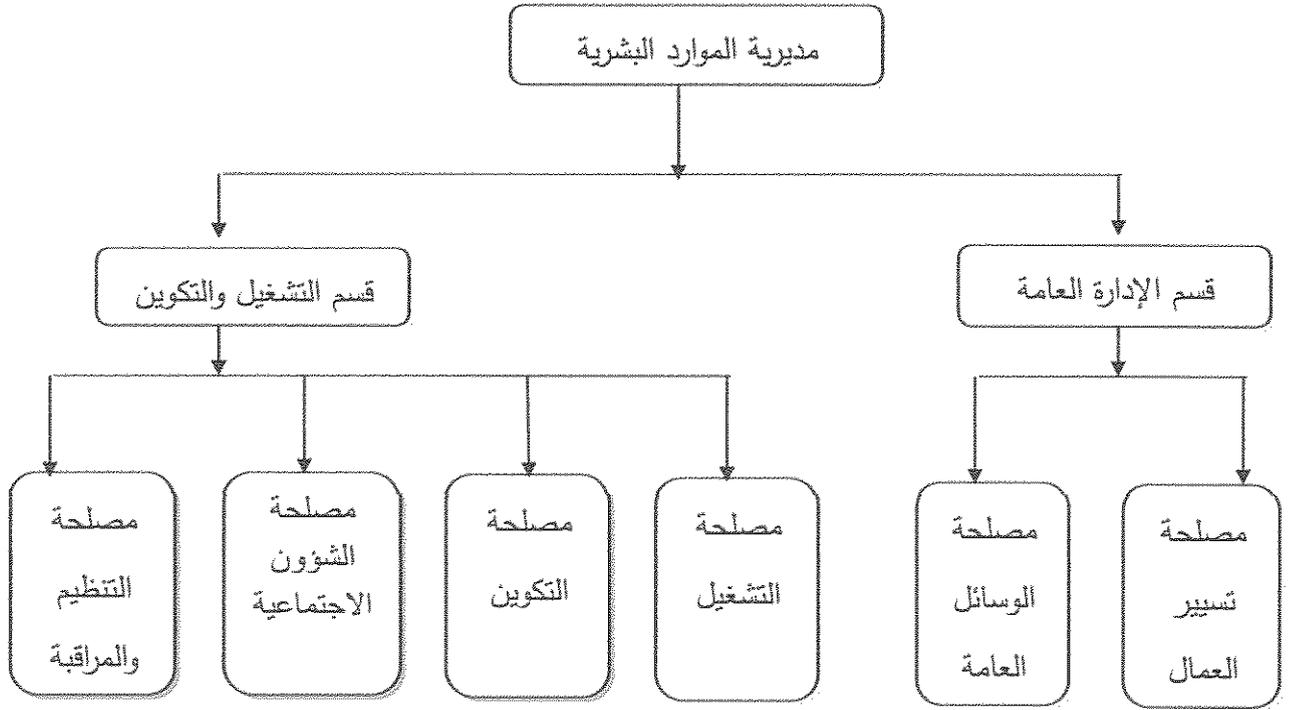
- فحص مدى فعالية نظام المراقبة الداخلية الموضوعة من طرف المؤسسة لتوجيه نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها؛
- فحص عمليات الوظائف المختلفة لإحداث تحسينات ضرورية؛
- التحقق من التطبيق الصارم للإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة.
- 4- مديرية الإنتاج والنوعية "DPQ": تضم هذه المديرية قسم الإنتاج والذي ينقسم إلى مصلحتين هما:
 - مصلحة البرمجيات؛
 - مصلحة التحسين والنوعية.
- 5- مديرية المالية والمحاسبة "DFC": يكمن دور هذه المديرية في وظيفتين أساسيتين هما المالية والمحاسبة:
 - الوظيفة المالية: تقوم بجمع الأموال واستغلالها؛
 - وظيفة المحاسبة: تسجل المعاملات المالية وتضمن التوازن المالي للمؤسسة.
- 6- مديرية التموين "DAP": لها أهمية كبيرة، حيث يتوقف نشاط المؤسسة عليها، فالتمويل هو توفير احتياجات المؤسسة من المواد الأولية لضمان استمرارية العملية الإنتاجية بالتنوع المطلوبة وفي الوقت المحدد بأدنى تكلفة.
- 7- مديرية التطوير والصيانة "DMD": تعمل هذه المديرية على:
 - متابعة وصيانة المعدات والآلات الخاصة بالإنتاج في الوحدات الإنتاجية؛
 - متابعة مشاريع المؤسسة؛
 - محاولة جلب آلات جديدة متطورة لزيادة وتيرة الإنتاج.
- 8- مديرية الموارد البشرية "DRH": تحتوي المؤسسة على مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة، تحتم من خلالها بتسيير وتنظيم مواردها البشرية، ومن مهامها:
 - تنظيم وتحديد الموارد البشرية في المؤسسة؛
 - إعداد سياسات التوظيف؛
 - إعداد برامج التكوين؛
 - تقديم التعويضات للعاملين؛

- تقييم الأداء؛
 - إعداد نظم الحوافز والترقية؛
 - الحرص على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة والسهر على تطبيق النصوص التشريعية.
- وللقيام بجميع هذه المهام، خصصت مديرية الموارد البشرية عدة أقسام تسهر على تطبيقها تتمثل في:
- قسم الإدارة العامة: الذي ينقسم إلى:
- مصلحة تسيير العمال؛
 - مصلحة الوسائل العامة.
- قسم التشغيل والتكوين: يتكون من:
- مصلحة التشغيل؛
 - مصلحة التكوين؛
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية؛
 - مصلحة التنظيم والمراقبة.

1-الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"



المصدر: من دليل المؤسسة

تنحصر مهام المديرية العامة فيما يلي:

- مراقبة فعالية السياسة المتبعة؛
- تأمين الحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة؛
- تحديد أهداف المؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديريات المركزية؛
- تسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- دراسة مختلف الطرق والوسائل المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تتضمن المديرية العامة أقسام هامة وهي:

- 1- قسم الأمانة "SECRETARIAT": وهي الخلية التنظيمية للمؤسسة أين توضع الوثائق وتخزن المعلومات الصادرة والواردة ومن مهامها:
 - استقبال وحفظ الأوراق والوثائق وترتيبها.
 - تسيير مواعيد رئيس المديرية العامة.
 - الكتابة، التسجيل ومعالجة النصوص.
- 2- قسم الأمن "SECURITE": تتمثل مهامه فيما يلي:
 - ربط نشاط الأمن بمختلف وحدات المؤسسة.
 - القيام بزيارات إلى وحدات الإنتاج وتنفيذ المخططات العملية الخاصة بالأمن.
 - رفع التقرير إلى المدير العام عن الحالة الأمنية لكل وحدة.
- 3- قسم الاتصال: هو قسم أنشئ حديثا، حيث تتمثل مهمته في تصميم كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- 4- قسم المخبر الصناعي: يوجد مقره بوحدة الأحضرية، وهو مكلف بتسيير برامج بحث وتطوير وتنظيم مصالح متخصصة لتمثيل المؤسسة في الملتقيات الولائية والدولية لإعطاء صورة عنها، تتمثل مهامه في:
 - التأكد من المنتجات؛
 - إجراء الأبحاث لاستخراج تركيبات جديدة واستبدال مادة أولية جديدة؛
 - حذف المنتجات التي تم الاستغناء عنها في البلدان المتقدمة لعدم ملاءمتها صحيا مع البيئة.
- 5- لجنة المشاركة: توجد على مستوى الوحدات، وهي مكونة من مندوبين يمثلون العمال ويساهمون في تسيير اللجنة، حيث ينتخبون لجنة مشاركة على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: طبيعة مجتمع الدراسة

المطلب الأول: دراسة عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخصرية "ENAP"

يتمحور هذا الجزء من الدراسة حول عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن، وحجم الإنتاج وكذا إنتاجية العامل من سنة 2015 إلى 2019، وهذا لتوضح أكثر أهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الوطنية للدهن.

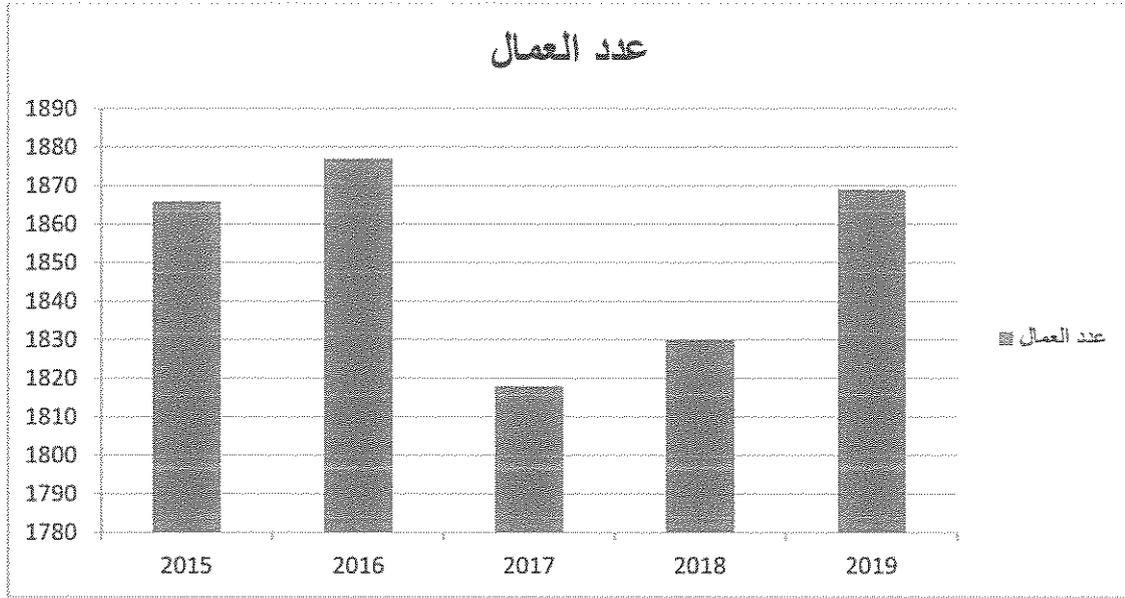
أولا: دراسة عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"

الجدول رقم (01) يوضح عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	1818	1830	1839	1856	1869

المصدر: بالاعتماد على بيانات المؤسسة

الشكل رقم(08) يمثل عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(01)

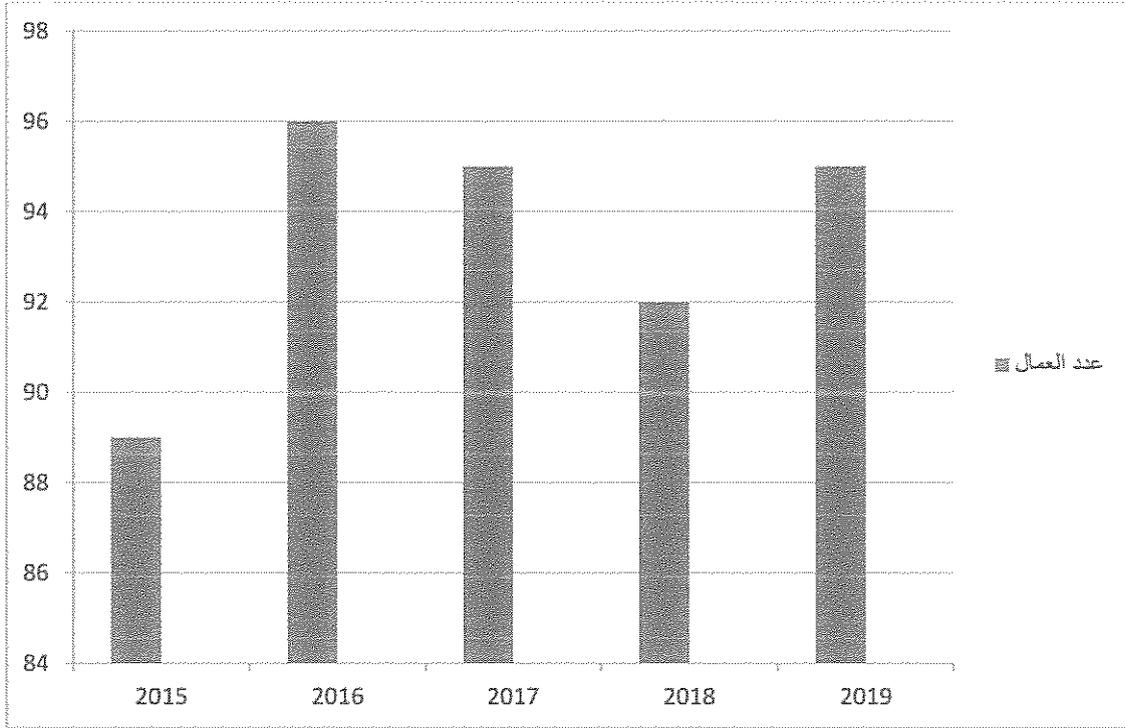
نلاحظ من الجدول والشكل البياني زيادة في عدد العمال في المؤسسة الوطنية للدهن سنة 2016 أما في سنة 2017 و2018 فهناك تناقص ملحوظ في العدد، ومن ثم عاد للارتفاع في سنة 2019 ويرجع ذلك إلى الحالة الاقتصادية التي تشهدها الجزائر.

الجدول رقم(02): عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن (المقر الاجتماعي)

السنة	2019	2018	2017	2016	2015
عدد العمال	95	92	95	96	89

المصدر: بالاعتماد على بيانات المؤسسة

الشكل رقم (09) : عدد عمال المؤسسة الوطنية للدهن (المقر الاجتماعي)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02)

نلاحظ من الجدول أن عدد عمال المؤسسة (المقر الاجتماعي) من سنة 2015 إلى 2019 لم يحدث فيه تغيير كبير.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة (دراسة البيانات الشخصية)

ستتطرق في هذا المطلب إلى عرض خصائص عينة الدراسة:

حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، بشرية، سنوضحها بالتفصيل الآتي:

أولاً-الحدود الزمنية

فرضت الظروف وطبيعة الموضوع إجراء تربص ميداني بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية لمدة شهرين وذلك ابتداء من شهر مارس 2019 وإلى غاية ماي لسنة 2019 من أجل الوصول إلى نتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

ثانياً-الحدود المكانية:

يهدف التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل اخترنا المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

ثالثاً-مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ولاية البويرة والبالغ عددهم 95 موظفا لسنة 2019 حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة ب 50 عامل وزعنا عليهم استمارات الاستبيان.

رابعاً-كيفية بناء الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول " تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل " فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع.

لذا استعملت الاستبيان، وقد حاولت احترام الأصول العلمية في تصميمه واختيار عينة الدراسة المناسبة.

الأسئلة المغلقة: تكون الأسئلة بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل جمعها ولقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة.

الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج بعض الإحصائيات والأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة.

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في الاستبيان، ليكون تعديله وإعداده في صورة نهائية.

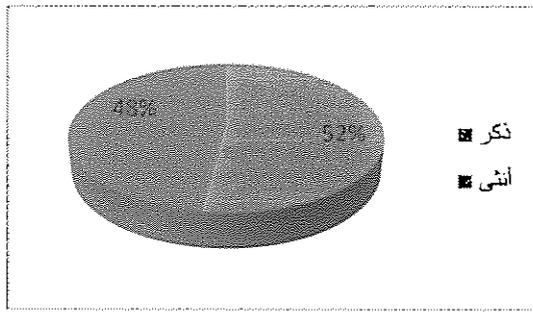
ولقد قمنا بتوزيع 50 استمارة على موظفي المؤسسة الوطنية للدهن بالأحضورية، وعليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر ب 50 استمارة وتمثل 100%.

وتوصلنا إلى النتائج التالية فيما يخص مجتمع الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس: كانت إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الإجابة	التكرارات	النسبة
ذكر	26	52%
أنثى	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (03)

نلاحظ من الجدول أن 24 فردا من أفراد العينة عبارة عن إناث أي نسبة 48% و 26 فردا من العينة عبارة عن ذكور يمثلون 52% ويعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

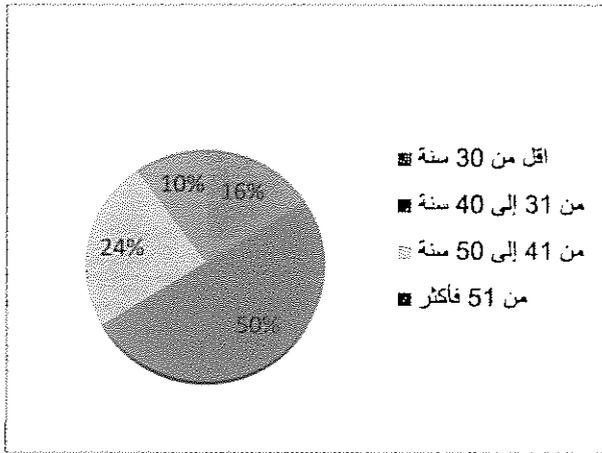
2- توزيع عينة الدراسة حسب نوع السن:

كانت إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرارات	الإجابة
16%	08	أقل من 30
50%	25	31-40
24%	12	41-50
10%	05	51 فأكثر
100%	50	المجموع



المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول بأن 16% من عينة الدراسة سنهم أقل من 30 سنة و50% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 31-40 سنة، و24% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 41-50 سنة و10% من عينة الدراسة سنهم أكثر من 51 سنة.

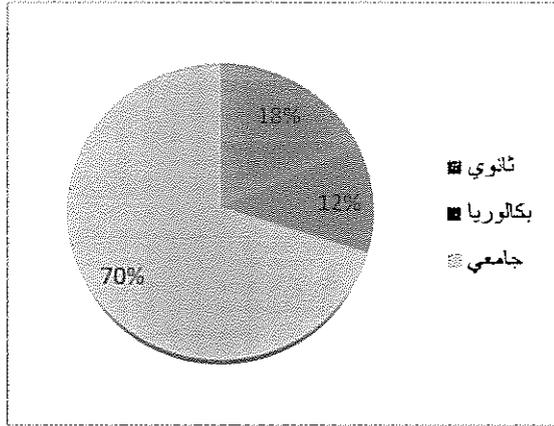
وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن هم من فئة الشباب والكهول وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

3-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

كانت إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (05):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم(12):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الإجابة	التكرارات	النسبة
ثانوي	09	18%
بكالوريا	06	12%
جامعي	35	70%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (05)

نلاحظ من الجدول أن 18% من عينة الدراسة مستواهم ثانوي و12% مستواهم التعليمي بكالوريا و70% من العينة مستواهم التعليمي جامعي وهذا يوضح أن المؤسسة تعتمد في تسييرها على الكفاءات والإطارات المتخرجة من الجامعات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في المؤسسة الوطنية للدهن.

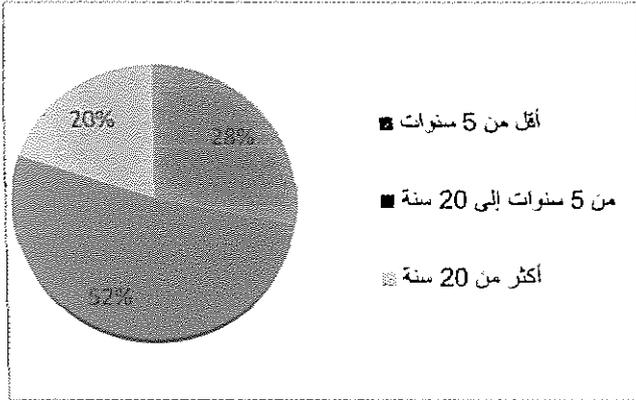
4- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

كانت إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب الخبرة

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب الخبرة.

النسبة	التكرارات	الإجابة
28%	14	أقل من 05
52%	26	20-05
20%	10	أكثر من 20
100%	50	المجموع



المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (06)

نلاحظ من الجدول أن 28% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 05 سنوات و52% تتراوح خبرتهم من 20-05 سنوات و20% خبرتهم أكثر من 20 سنة.

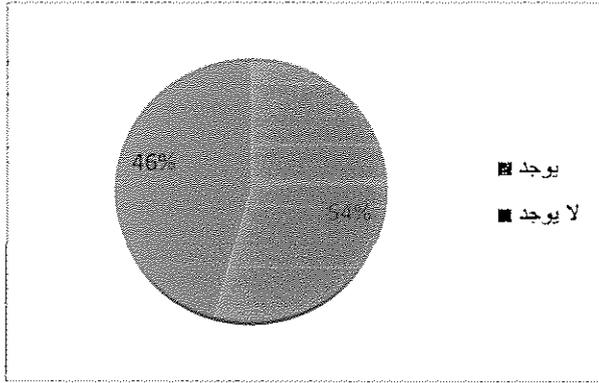
ويتالي كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم في المناخ السائد.

5- توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية:

كانت إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب الدورات التدريبية.

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب الدورات التدريبية



الإجابة	التكرارات	النسبة
يوجد	27	54%
لا يوجد	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (07)

نرى من الجدول أن 54% من عينة الدراسة قامت المؤسسة بتوفير لهم دورات تدريبية، و46% لم توفر لهم المؤسسة دورات تدريبية. وبالتالي فإن المؤسسة تعطي أهمية لتدريب العمال.

المبحث الثالث: تحليل محاول الاستبيان

المطلب الأول: تحليل محور المناخ التنظيمي

لقد فسرت نتائج تحليل المقدمة على عمال المؤسسة الوطنية للدهن على ما يلي:

- بعد الهيكل التنظيمي

س 01: هل معظم العمال بالمؤسسة على دراية كافية بالهيكل التنظيمي؟

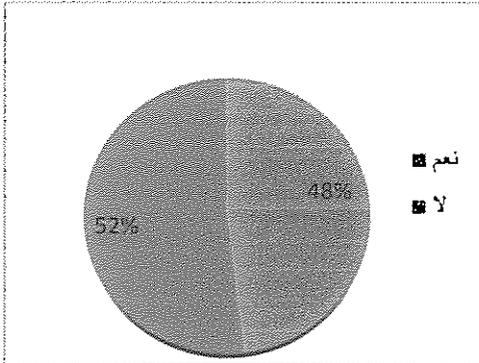
دراية العمال بالهيكل التنظيمي:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل معظم العمال بالمؤسسة على دراية كافية بالهيكل التنظيمي؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (08): دراية عمال المؤسسة بالهيكل التنظيمي. الشكل رقم (15): دراية عمال المؤسسة بالهيكل

التنظيمي.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (08)

نلاحظ من الجدول أن 48% من عينة الدراسة لديهم دراية كافية بالهيكل التنظيمي، أما نسبة 52% فليس لديهم دراية كافية بالهيكل التنظيمي، وبما أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة يجهلون الهيكل التنظيمي فهذا يؤثر سلباً على المؤسسة وسيرورة أعمالها.

س 02: هل هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي؟

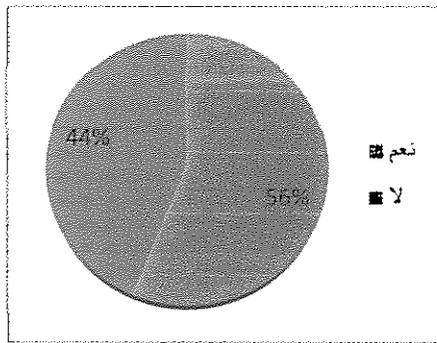
توافق وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (09): توافق وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي الشكل (16): توافق وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل

التنظيمي



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (09)

نلاحظ من الجدول أن هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته 56% من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي، وأن ما نسبته 44% لديهم توجه سلبي.

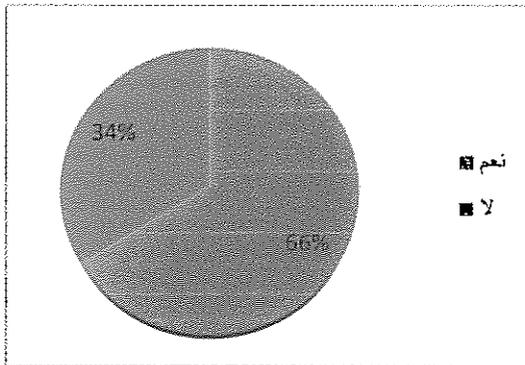
س 03: هل يتناسب تخصصك مع طبيعة مهام وظيفتك؟

تناسب التخصص مع طبيعة مهام الوظيفة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يتناسب تخصصك مع طبيعة مهام وظيفتك؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (10): تناسب التخصص مع طبيعة مهام الوظيفة الشكل (17): تناسب التخصص مع طبيعة مهام الوظيفة.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (10)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 33% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ذات توجه إيجابي و34% كانت إجاباتهم ذات توجه سلبي.

وبالتالي فإن أغلب عمال المؤسسة يشغلون الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصهم

س 04: هل تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل؟

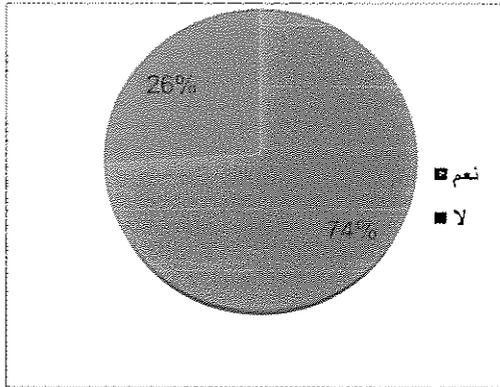
طريقة تقسيم العمل تساعد على إنجاز العمل بسرعة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (11): تأثير طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل الشكل رقم (18): تأثير طريقة تقسيم العمل على

سرعة إنجاز العمل.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (11)

تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل في المرتبة الأولى بنسبة 74% من أفراد العينة وهذا نرجعه إلى أن طريقة تقسيم العمل بالمؤسسة واضحة وتساعد العمال على تأدية مهامهم بسرعة لأن كل عامل يستطيع فهم الأعمال التي سوف ينجزها، وفي المرتبة الثانية تأتي نسبة 26% الذين كانت إجاباتهم سلبا لعدم فهمهم طريقة تقسيم العمل.

س 05: هل خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين؟

وضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين:

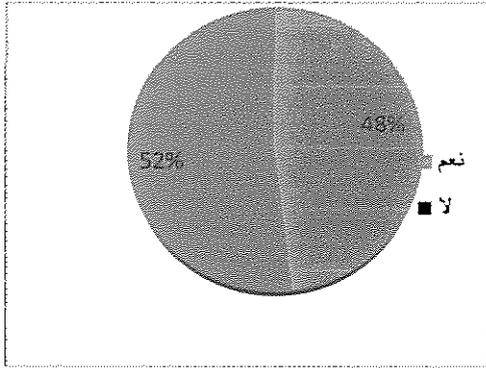
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (12): وضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين

الشكل رقم (19): وضح خطوط السلطة بين

الرؤساء والمرؤوسين.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (12)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 48% من أفراد العينة لديهم فكرة واضحة عن خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، على عكس نسبة 52% لم تكن لديهم فكرة واضحة بسبب عدم تحديد وتوضيح طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

س 06: هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين؟

درجة الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين:

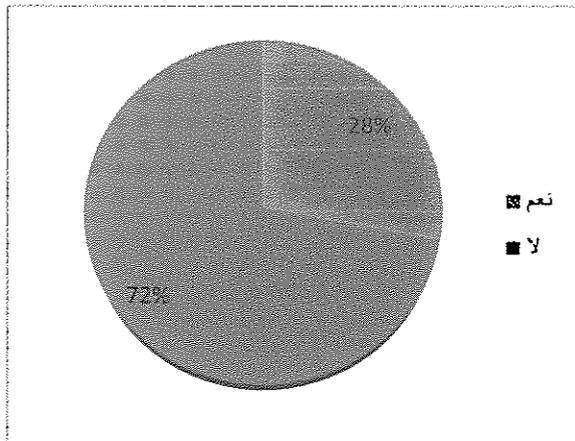
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين؟ كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (13): درجة الوضوح في طبيعة العلاقات

الشكل رقم (20): درجة الوضوح في طبيعة

العلاقات بين الإدارة والموظفين.

بين الإدارة والموظفين



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	14	28%
لا	36	72%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (13)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 28% لديهم درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين، أما نسبة 72% فليس لديهم درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين.

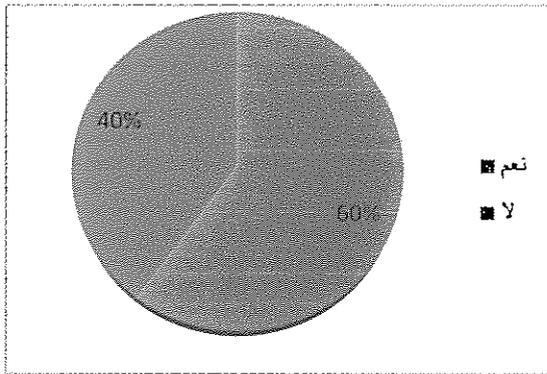
س 07: هل الهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل؟

الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتأثيره في سرعة إنجاز العمل:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل الهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (14): الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتأثيره في سرعة إنجاز العمل الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتأثيره في سرعة إنجاز العمل.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (14)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% كانت إجاباتهم إيجابية على عكس نسبة 40% وهذا راجع إلى طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، الذي بدوره يسهل إنجاز العمل وسرعته.

- بعد نمط الاتصالات

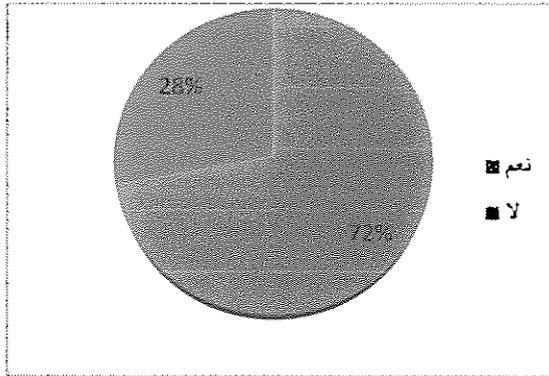
س 01: هل المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصالات واضحة؟

وضوح المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصالات واضحة؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (15): وضوح المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال
الشكل رقم (22): وضوح المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (15)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 72% المعلومات التي تصلهم عبر وسائل الاتصال واضحة على غرار نسبة 28%، وبالتالي المعلومات تصل إلى مختلف المستويات الإدارية بدون غموض وهذا يرجع لاستعمال التكنولوجيا الحديثة من أجل الاتصال بمختلف المستويات وبالتالي تدفق المعلومات يصل إلى مختلف الأطراف بشكل سلس وبدون غموض وصعوبة في فهم المعلومات.

س 02: هل تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات؟

اعتماد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات:

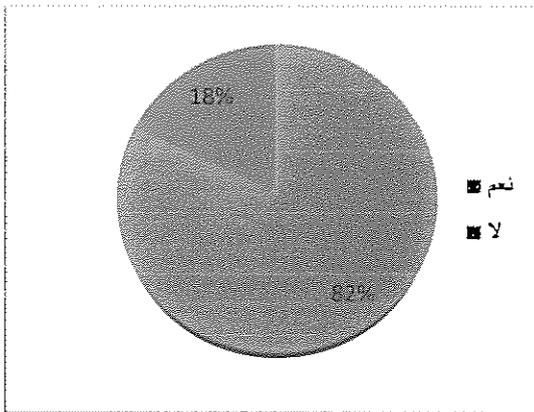
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (23): اعتماد الإدارة على وسائل

الجدول رقم (16): اعتماد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات

حديثة في الاتصالات.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (16)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 82% كانت إجاباتهم إيجابية ونسبة 18% كانت سلبية، ومن هذا المنطلق الإدارة تستخدم وسائل حديثة في الاتصال وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وأيضاً من أجل سهولة التسيير والتنظيم في المؤسسة.

س 03: هل يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق؟

إمكانية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق:

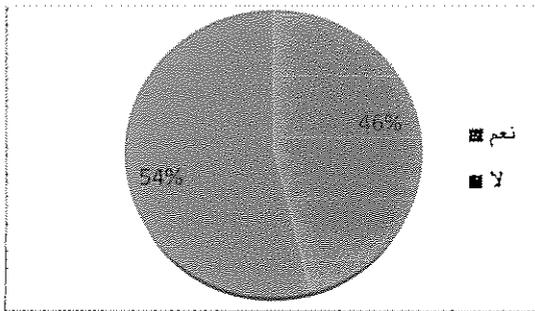
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (24): إمكانية الاتصال

الجدول رقم (17): إمكانية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق

بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (17)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 46% كانت إجاباتهم إيجابية على عكس 54% كانت إجاباتهم سلبية، وانطلاقاً من الإجابات المقدمة نلاحظ أنه يوجد عوائق عند الاتصال بالمستويات الإدارية العليا، وهذا راجع إلى الأساليب والإجراءات المستخدمة في الاتصال، بحيث كلما كانت معقدة أدى ذلك إلى وجود عوائق في الاتصال، ومن جهة أخرى راجع إلى التقنية المستخدمة في الاتصال مما يمنع وصول الأفكار والمعلومات بالشكل المطلوب إلى المستويات الإدارية العليا.

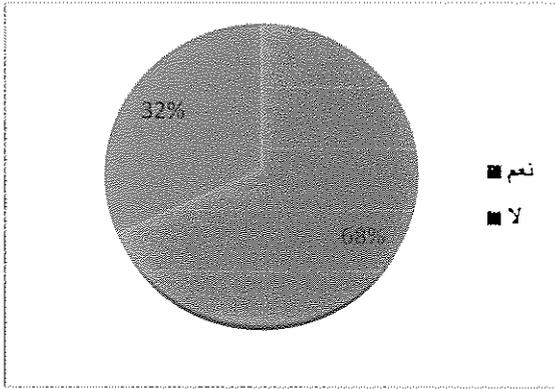
04: هل تبذل جهد لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات؟

بذل الجهد من طرف العامل لإزالة الصعوبات:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تبذل جهد لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (18): بذل الجهد من طرف العامل لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات. الشكل رقم (25): بذل الجهد من طرف العامل لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (18)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 68% كانت إجاباتهم إيجابية على عكس 32% كانت إجاباتهم سلبية.

وهذا دليل على أن عمال المؤسسة يبذلون جهداً من أجل إزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات، وهذا راجع إلى وعي العمال واجتهادهم ومثابرتهم بالقيام بمهام وظيفتهم على أكمل وجه، وأيضاً مبالاة العمال تجاه المعلومات المقدمة وضمنان وصولها للطرف الآخر بدون أي عوائق.

- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

س 01: هل تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم؟

حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم؟

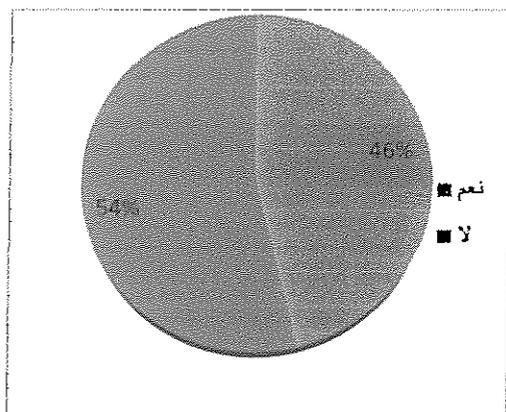
كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (26): حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين

الجدول رقم (19): حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في

في القرارات المتعلقة بوظيفتهم.

القرارات المتعلقة بوظيفتهم



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (19)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 46% كانت إجاباتهم أن الإدارة تقوم بإشراك العمال في القرارات المتعلقة بوظيفتهم، أما نسبة 54% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

لأن الإدارة هي التي تقوم بتخطيط وتحديد مهام وظيفة العامل الموكلة إليه، أما العامل لا يقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته إنما يقوم بتنفيذ المطلوب منه من طرف الإدارة.

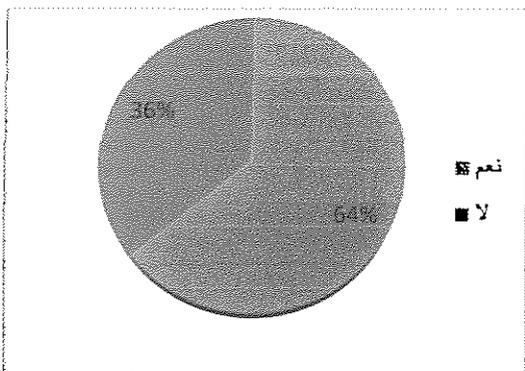
س 02: هل تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك وتحمل مسؤوليتها؟

قدرة العامل على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وتحمل مسؤوليتها:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك وتحمل مسؤوليتها؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (27): قدرة العامل على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وتحمل مسؤوليتها.



الجدول رقم (20): قدرة العامل على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وتحمل مسؤوليتها

الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (20)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 64% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 36% كانت إجاباتهم سلبية.

وبتالي كل عامل مسئول عن نتائج قراراته فيما يخص وظيفته فهو يتحمل الجزاء أو العقاب عند اتخاذه أي قرار وبتالي عليه تحمل مسئوليته.

س 03: هل تشارك في وضع أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة به

مشاركة العمال في وضع أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة بها:

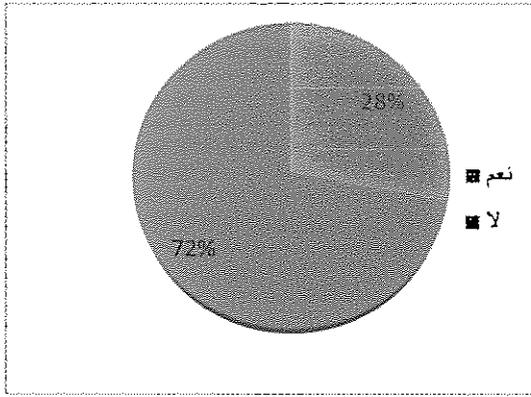
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تشارك في وضع أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة بها؟ كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (28): مشاركة العمال في وضع

الجدول رقم (21): مشاركة العمال في وضع أهداف

أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة

وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة بها.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	14	28%
لا	36	72%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (21)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 28% كانت إجاباتهم أن العمال يشاركون في وضع أهداف وحدات العمل ووضع القرارات المتعلقة بها، أما نسبة 72% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

لأن ذلك من اختصاص المسؤولين والمستويات الأعلى.

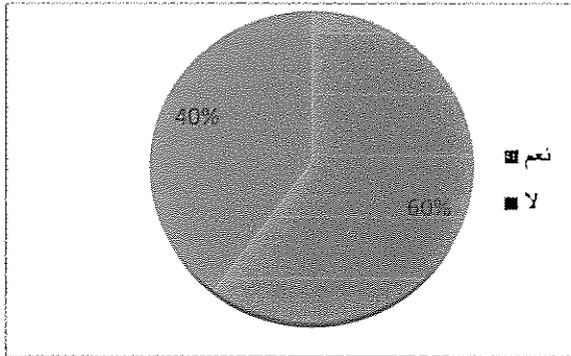
س 04: هل يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي؟

عقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (29): عقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين من أجل إبداء الرأي.



الجدول رقم (22): عقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مفتوحة مع العاملين من أجل إبداء الرأي

الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (22)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

المقدمة في الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 40% كانت سلبية.

فالمسؤولون يأخذون وجهات نظر العاملين وذلك من أجل الاستفادة منها.

- بعد الحوافز

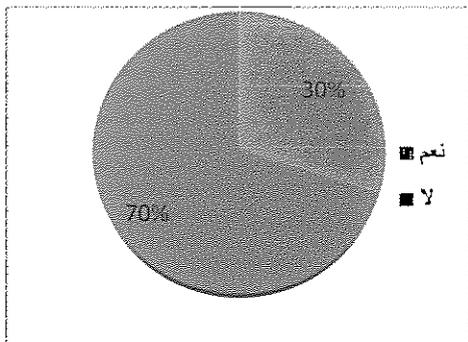
س 01: هل تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط؟

إمكانية منح الحوافز يكون اعتمادا على مجهودات العاملين فقط:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (23): إمكانية منح الحوافز يكون اعتمادا على مجهودات العاملين فقط
الشكل رقم (30): إمكانية منح الحوافز يكون بناء على مجهودات العاملين فقط.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	15	30%
لا	35	70%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (23)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 30% كانت إجاباتهم بأن الحوافز في المؤسسة تمنح على أساس الجهد المبذول فقط 70% كانت إجاباتهم بأن المؤسسة لا تمنح الحوافز للعمال على أساس الجهد المبذول فقط، وذلك أن المؤسسة لا تعتمد على تحفيز العاملين انطلاقا من الجهد الذي يبذلونه هذا الأمر يجد ذاته يؤدي إلى تقييد العامل ومنعه من إخراج مواهبه وقدراته في المؤسسة.

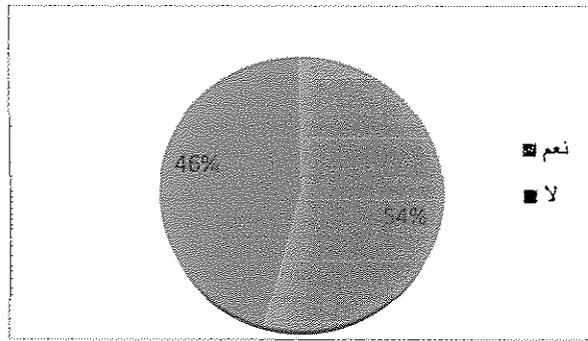
س 02: هل يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون؟

يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (24): يسود محيط العمل في المؤسسة روح التعاون. الشكل رقم (31): يسود محيط العمل في المؤسسة روح التعاون.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (24)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 54% كانت إجاباتهم إيجابية و46% كانت إجاباتهم سلبية.

وبتالي المؤسسة يسودها روح التعاون لأن أغلب العمال في تفاهم وانسجام في العمل.

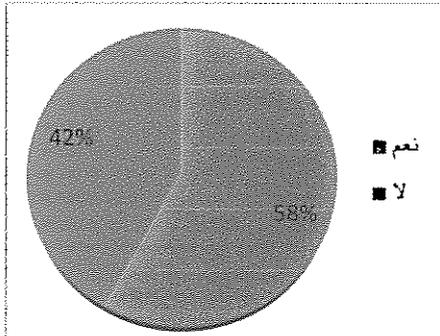
س 03: هل تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين؟

اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل قدرات العاملين:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (25): اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل قدرات العاملين الشكل رقم (32): اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل قدرات العاملين.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (25)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 29% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 42% كانت إجاباتهم سلبية.

وبتالي المؤسسة تهتم بتكوين وتطوير قدرات ومهارات العاملين وذلك من خلال برامج ودورات تكوينية من أجل التحسين المستمر في أداء العمال.

س 04: هل تتكفل المؤسسة بنقل العمال؟

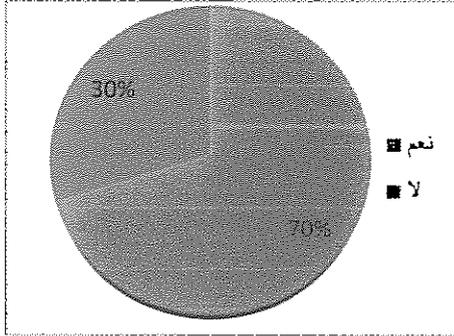
تكفل المؤسسة بنقل العمال:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تتكفل المؤسسة بنقل العمال؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (26): تكفل المؤسسة بنقل العمال.

الشكل رقم (33): تكفل المؤسسة بنقل العمال.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (26)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 70% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 30% كانت إجاباتهم سلبية.

ويتالي المؤسسة تتكفل بنقل العمال وهذا راجع إلى موقع المؤسسة البعيد عن مقر سكن العمال، فالمؤسسة ملزمة أكثر

من غيرها بتوفير هذه الخدمة، الأمر الذي يساعد على احترام الوقت وتجنب العمال الإرهاق النفسي والبدني بسبب

ضعف المواصلات وأيضاً يجنبهم تحمل تكلفة إضافية وهي تكلفة المواصلات

س 05: هل لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة من علاج، تقاعد، تأمينات. الخ؟

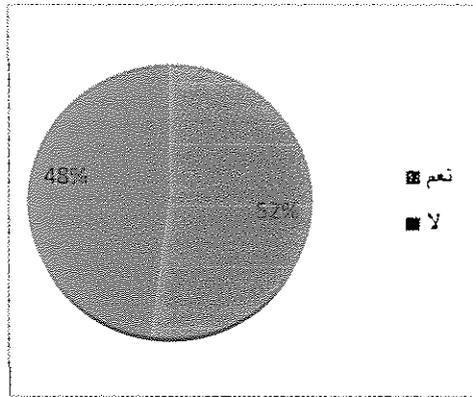
الرضا تجاه نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة من علاج، تقاعد،

تأمينات. الخ؟

الجدول رقم (27): الرضا تجاه نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة. الشكل رقم (34): الرضا تجاه نظام الخدمات

الاجتماعية المقدمة.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (27)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 52% كانت إجاباتهم إيجابية، في حين نسبة 48% كانت سلبية.

وهذا راجع أن المؤسسة تقوم بتوفير خدمات اجتماعية ذات مستوى جيد لعمالها، وهذا ف صالح العمال مما يؤدي إلى

تفادي شكاوى العمال حول مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

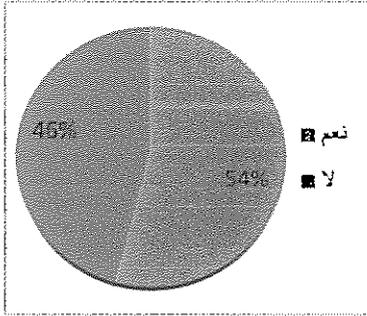
س 06: هل تحصل على التقدير من مديرك عند القيام بأعمال متميزة؟

منح المدير التقدير عند قيام العمال بأعمال متميزة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تحصل على التقدير من مديرك عند القيام بأعمال متميزة؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (28): منح المدير التقدير عند قيام العمال بأعمال متميزة الشكل رقم (35): منح المدير التقدير عند قيام العمال بأعمال متميزة.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (28)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 54% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 46% كانت إجاباتهم سلبية.

وبتالي العمال يحصلون على تقدير من المدير عند القيام بأعمال متميزة لان المدير يقوم بثمانين الجهود والأعمال مما يشجع العمال من أجل بذل مجهود إضافي.

س 07: هل المسئولين يقومون بتقديم إنذارات كتابية وشفوية عند قيام أي موظف بتصرف سيء؟

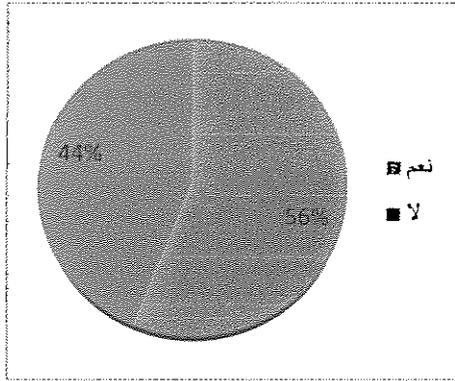
تقديم المسؤولين إنذارات كتابية وشفوية عند قيام الموظفين:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل المسؤولون يقومون بتقديم إنذارات كتابية وشفوية عند قيام أي موظف بتصرف سيء؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم(36):تقديم المسؤولين إنذارات كتابية وشفوية عند قيام الموظفين بتصرف سيء.

الجدول رقم(29): تقديم المسؤولين إنذارات كتابية وشفوية. عند قيام الموظفين بتصرف سيء



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (29)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 56% كانت إجاباتهم أن المسؤولون يقدمون إنذارات كتابية وشفوية عند القيام بتصرف سيء، على عكس نسبة 44% الذين نقوا ذلك.

وهذا راجع إلى القوانين الصارمة للمؤسسة التي تستوجب تقديم إنذارات كتابية وشفوية، وذلك حتى لا يكرر الموظف تصرفه السيئ وهذا يوصل رسالة لباقي العمال مفادها عدم الوقوع في نفس التصرف والتزامهم بقوانين المؤسسة.

بعد القيادة

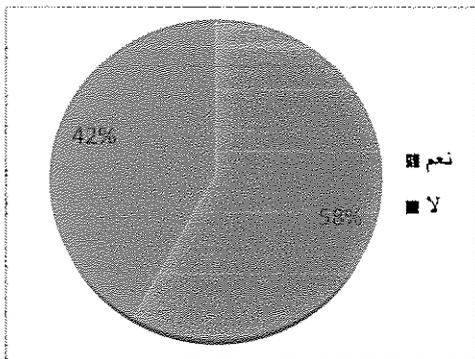
س 01: هل تتم معاملتك بعدالة مثل الآخرين دون تمييز؟

المعاملة العادلة بين العمال بدون تمييز:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تتم معاملتك بعدالة مثل الآخرين دون تمييز؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (30): المعاملة العادلة بين العمال بدون تمييز. الشكل رقم (37): المعاملة العادلة بين العمال بدون تمييز.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (30)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58% كانت إجاباتهم إيجابية، و42% كانت إجاباتهم سلبية.

ويرجع سبب المعاملة العادلة إلى أن مدير المؤسسة يتميز بتطبيقه نظام عادل بين العمال ويرجع ذلك إلى أسلوبه وأخلاقياته التي يتصف بها مدير المؤسسة.

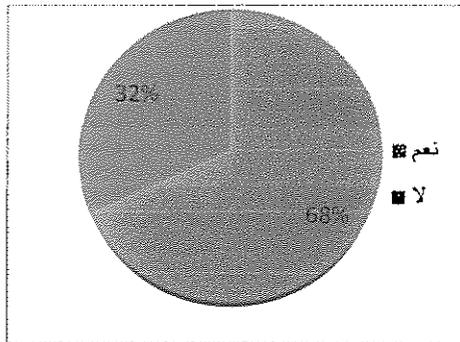
س 02: هل يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات؟

تشجيع الرؤساء العمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (38): تشجيع الرؤساء العمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات.



الجدول رقم (31): تشجيع الرؤساء العمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات

الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (31)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68% كانت إجاباتهم أن الرؤساء يشجعون العمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات، على عكس نسبة 32% الذين كانت إجاباتهم سلبية.

ويرجع تشجيع الرؤساء للعمال أنهم يهتمون بالأخذ بوجهات نظر واقتراحات العمال، وهذا سيؤدي بإبداع العاملين داخل المؤسسة وإخراج قدراتهم ومواهبهم الحقيقية.

س 03: هل يستخدم المسؤولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال؟

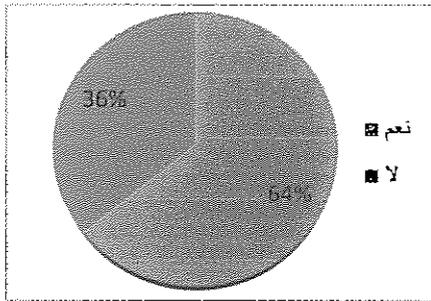
استخدام المسؤولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يستخدم المسؤولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (32): استخدام المسؤولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال
الشكل رقم (39): استخدام أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال

الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%



المصدر: الاعتماد على الجدول المقابل رقم (32)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 36% كانت إجاباتهم سلبية.

وبتالي فإن المسؤولين يستخدمون أسلوب ديمقراطي وعدم التحيز في معاملة عامل على حسا عامل آخر مهما كانت الأسباب، وبتالي فالمسئول يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى العمال، وبتالي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته.

س 04: هل يستخدم المسؤولون أسلوب فوضوي في الإدارة حيث أنه لا يوجد ضوابط محددة وعشوائية القرارات؟

استخدام المسؤولون أسلوب فوضوي في الإدارة بحيث لا توجد ضوابط محددة وعشوائية القرارات:

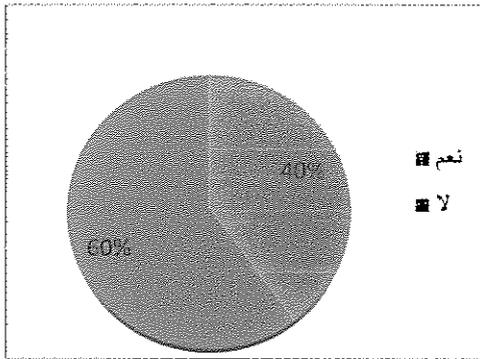
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يستخدم المسؤولون أسلوب فوضوي في الإدارة حيث أنه لا يوجد ضوابط محددة وعشوائية القرارات؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (33): استخدام المسؤولون أسلوب فوضوي في الإدارة بحيث الشكل رقم (40): استخدام المسؤولون أسلوب فوضوي

في الإدارة بحيث لا توجد ضوابط محددة وعشوائية القرارات

لا توجد ضوابط محددة وعشوائية القرارات



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	20	40%
لا	30	60%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (33)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 20% كانت إجاباتهم أن المسؤولون يستخدمون أسلوب فوضوي في الإدارة بدون وجود ضوابط محددة، على غرار 30% الذين نفوا مصداقية وصحة هذا، حيث أن المسؤولون يلتزمون بضوابط وسياسات محددة مسبقاً وليست عشوائية.

وبتالي القرارات تكون مدروسة وفق خطة ومنهج محدد وهذا ما يؤدي إلى تفادي الأسلوب الفوضوي.

س 05: هل يستخدم المسئولون أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض آراءهم دون مناقشة؟

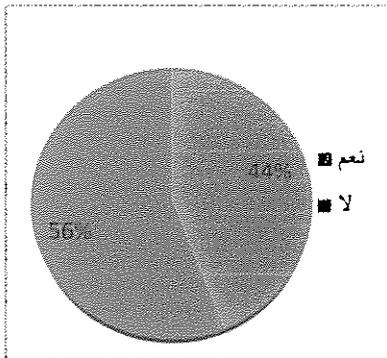
استخدام أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض الآراء بدون مناقشة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يستخدم المسئولون أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض آراءهم دون مناقشة؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم(41): استخدام أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض الآراء بدون مناقشة

الجدول رقم (34): استخدام أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض الآراء بدون مناقشة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (34)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% كانت إجاباتهم أن المسئولون يستخدمون أسلوب التسلطي، أما نسبة 56% فإن إجاباتهم كانت على عكس ذلك.

وذلك لأن المسئول لا يتسلط على العمال وإنما هو فعال في إقناعهم بما يريد منهم.

س 06: هل المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال؟

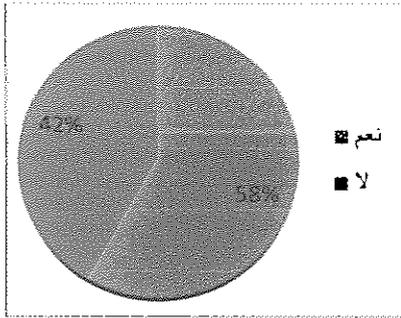
المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (35): المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال

الشكل رقم (42): المسئولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (35)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 58% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 42% كانت إجاباتهم سلبية.

فالمسئولون فالمؤسسة أكثر اهتماما بالعمل من العمال لأن المسئول هو الذي يشرف على سير العمل في المؤسسة، أما العمال هم الذين يقومون بتنفيذ العمل الموكل لهم من طرف المسئولون.

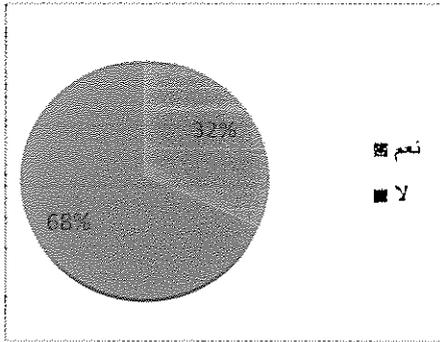
س 07: هل من طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال؟

طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل من طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (36): طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال الشكل رقم (43): طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	16	32%
لا	34	68%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (36)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 32% كانت إجاباتهم أن المسئول يتقبل النقد من العمال، على عكس نسبة 68%

فكانت إجاباتهم أن المسئول لا يتقبل النقد من العمل.

المسؤول لا يقبل النقد من العمال لأن موقعه ومنصبه لا يسمح بذلك.

س 08: هل هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين؟

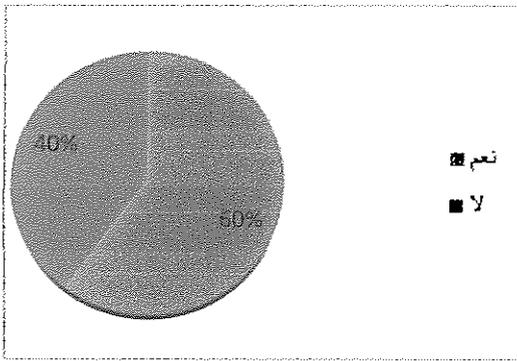
وجود ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (37): وجود ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين الشكل رقم (44): وجود ثقة وتعاون بين المسئول

المباشر والمرؤوسين



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (37)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 40% كانت إجاباتهم سلبية.

وذلك من أجل إنجاز العمل المطلوب على أكمل وجه وفي الوقت المحدد ورفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم

والتزامهم تجاه العمل، ومن أجل أن يشعر العامل بأهميته وقيمته في المؤسسة.

- بعد طبيعة العمل

س 01: هل ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة؟

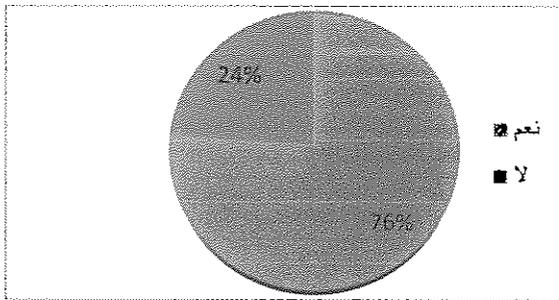
ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (45): ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة

الجدول رقم (38): ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (38)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 76% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 24% كانت عكس ذلك.

بحيث أن ساعات ومواعيد الدوام في المؤسسة مناسبة وليست مكثفة، وأيضاً ليست طويلة تفادياً للإجهاد في العمل.

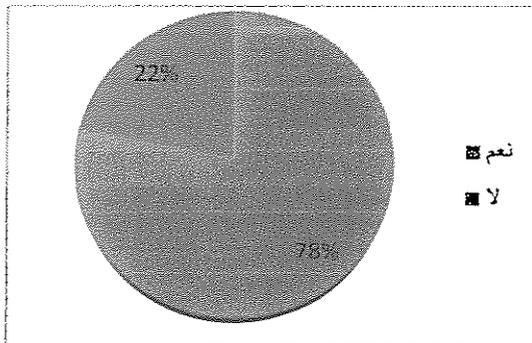
س 02: هل ظروف التهوية، الحرارة، الإضاءة، مناسبة لعملك؟

ظروف التهوية والحرارة والإضاءة مناسبة للقيام بالعمل:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل ظروف التهوية، الحرارة، الإضاءة، مناسبة لعملك؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (39): ظروف التهوية والحرارة والإضاءة مناسبة للقيام بالعمل
الشكل رقم (46): ظروف التهوية والحرارة والإضاءة مناسبة للقيام بالعمل



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (39)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 78% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 22%، وذلك لأن المؤسسة تعمل على توفير جو ملائم ومساعد على العمل وغياب ظروف التهوية، الإضاءة... الخ، يؤدي إلى عدم توفر البيئة السليمة وهذا يؤثر على سلوك العمال وربما يؤدي إلى الإحباط والتأثير سلباً على إنتاجية العامل.

س 03: هل يتكرر العمل في المؤسسة؟

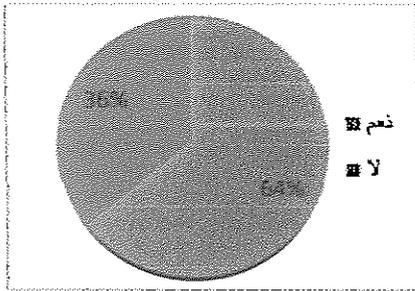
يتكرر العمل في المؤسسة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يتكرر العمل في المؤسسة؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(40): تكرار العمل في المؤسسة

الشكل رقم(47): تكرار العمل في المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (40)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 64% كانت إجاباتهم أن العمل يتكرر بشكل يومي، أما نسبة 36% فكانت عكس ذلك.

وذلك لأن العمل روتيني دائم التكرار باستمرار، والعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال، كما يؤدي إلى

غياب الاقتراحات حول تطوير وتحديث المؤسسة.

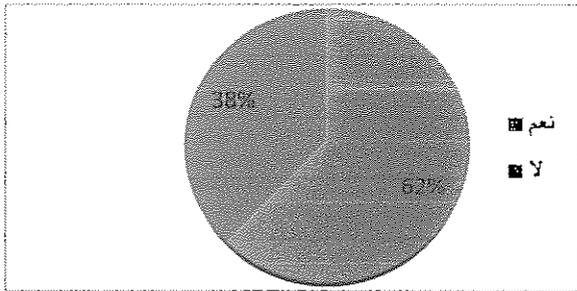
س 04: هل توفر المؤسسة الاستقرار الوظيفي للعمال؟

توفر المؤسسة الاستقرار الوظيفي للعمال:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل توفر المؤسسة الاستقرار الوظيفي للعمال؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (41): توفير المؤسسة لعمالها الاستقرار الوظيفي الشكل رقم (48): توفير المؤسسة لعمالها الاستقرار الوظيفي



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (41)

تلاحظ من الجدول أن نسبة 62% كانت إجاباتهم أن المؤسسة توفر الاستقرار الوظيفي لعمالها، على عكس نسبة 38%.

لأن من مميزات المؤسسة تقديم استقرار وظيفي لكافة عمالها.

س 05: هل مساحة المكتب كافية للقيام بعملك؟

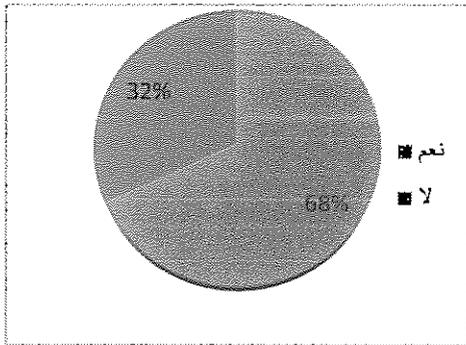
مساحة المكتب كافية للقيام بعملك:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل مساحة المكتب كافية للقيام بعملك؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (49): مساحة المكتب كافية للقيام بالعمل.

الجدول رقم (42): مساحة المكتب كافية للقيام بالعمل



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (42)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 68% كانت إجاباتهم أن مساحة المكتب كافية للقيام بالعمل المطلوب، على عكس نسبة 32%.

بحيث أن مساحة المكتب ي المؤسسة كافية تلاؤم كل عامل مع طبيعة عمله وأغلبية المكاتب مساحتهم واسعة.

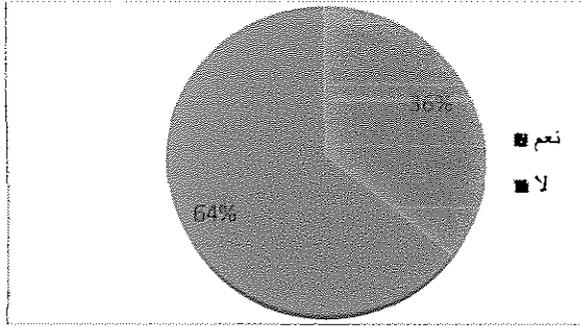
س 06: هل يوجد اكتظاظ في المكاتب؟

اكتظاظ في المكاتب

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يوجد اكتظاظ في المكاتب؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم(50): اكتظاظ في المكاتب



الجدول رقم(43): اكتظاظ في المكاتب

الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	18	36%
لا	32	64%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (43)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 36% كانت إجاباتهم أنه يوجد اكتظاظ في المكاتب، على عكس نسبة 64% كانت إجاباتهم أنه لا يوجد اكتظاظ في المكاتب.

لا يوجد في المؤسسة اكتظاظ في المكاتب بحيث لا يوجد أكثر من عاملين في ك المكتب.

س 07: هل يقوم المسئول المباشر بتفقد الأعمال يوميا؟

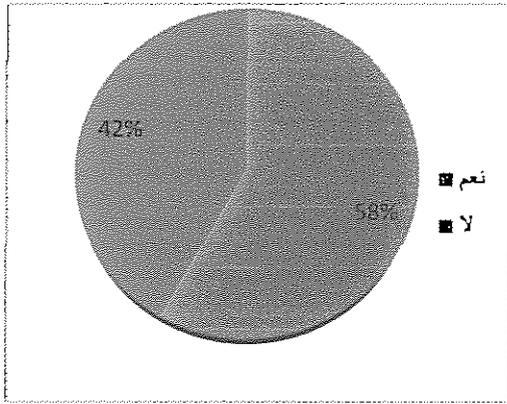
يقوم المسئول المباشر بتفقد تنفيذ الأعمال يوميا:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يقوم المسئول المباشر بتفقد تنفيذ الأعمال يوميا؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (44): قيام المسئول المباشر بتفقد تنفيذ الأعمال يوميا الشكل رقم (51): قيام المسئول المباشر بتفقد تنفيذ

الأعمال يومي



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (44)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 42%.

فالمسؤول المباشر من طبيعته تفقد تنفيذ الأعمال بشكل يومي وذلك من أجل ضمان سير الأعمال بالطريقة الصحيحة والخطط لها وذلك من أجل تفادي وقوع الأخطاء في العمل.

س 08: هل يوجد التحدي بينك وبين زملائك في العمل؟

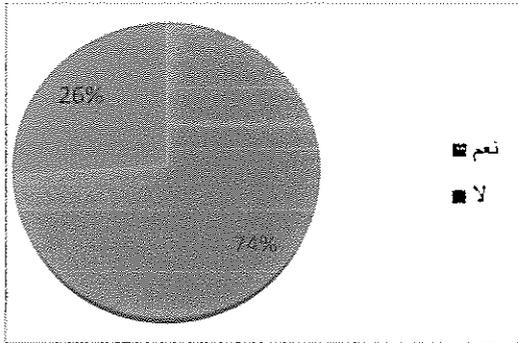
وجود التحدي بين عمال المؤسسة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يوجد التحدي بينك وبين زملائك في العمل؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (52): وجود التحدي بين عمال المؤسسة

الجدول رقم (45): وجود التحدي بين عمال المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (45)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 74% كانت إجاباتهم إيجابية، ونسبة 26% كانت عكس ذلك.

بحيث كلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجددا أدى ذلك إلى دفع العمال للإبداع والابتكار، وإخراج طاقاتهم الكامنة

وهذا يؤدي إلى نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: تحليل محور دوران العمل

س 01: هل ترى أنا مؤهلاتك تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها؟

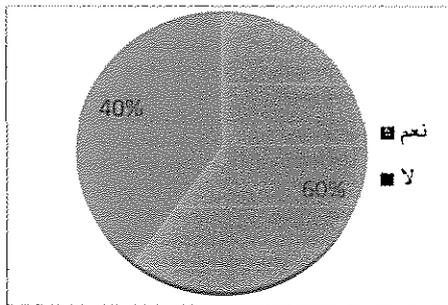
تناسب مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل ترى أنا مؤهلاتك تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (46): تناسب مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها

الشكل رقم (53): تناسب مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها.



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (46)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% كانت إجاباتهم أن مؤهلاتهم تتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها، على عكس نسبة 40% التي كانت إجاباتهم عكس ذلك.

ومن هذا المنطلق فإن أغلب العمال يشغلون الوظيفة المناسبة لهم والتي تتلائم مع مؤهلاتهم.

س 02: هل تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته؟

هل تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته؟

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته؟

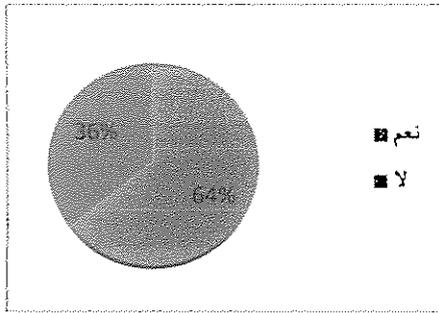
كما هو موضح في الدول:

الشكل رقم (54): تدني الأجور في

الجدول رقم (47): تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته

يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته

المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (47)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 64% كانت إجاباتهم أن تدني الأجور في المؤسسة يدفع بالعامل إلى ترك وظيفته، أما نسبة 36% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

لأن الأجور هي المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين العمال، فتدني الأجور سبب في خروج العمال والرفع من معدلات دوران العمل في المؤسسة.

س 03: هل يوجد انسجام بينك وبين زملائك في العمل؟

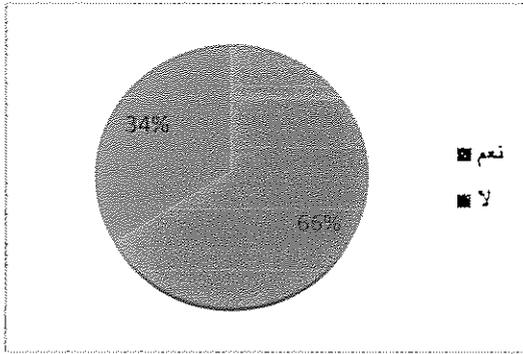
الانسجام بينك وبين زملائك في العمل:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل يوجد انسجام بينك وبين زملائك في العمل؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (48): الانسجام بين العمال في العمل في المؤسسة الشكل رقم(55): الانسجام بين العمال في العمل في المؤسسة

المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (48)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 66% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 34%.

وهذا راجع إلى الجو المساعد لأداء للعمل الذي بدوره يؤدي إلى التقليل من المشاكل.

س 04: لو تتاح لك الفرصة للتقاعد لأسرعت إلى ذلك؟

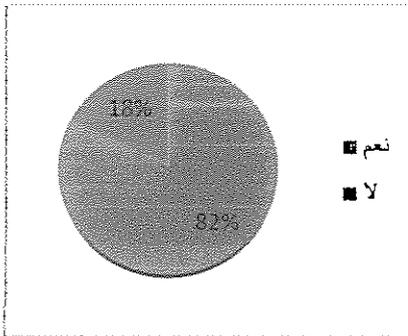
اغتنام فرصة التقاعد والمصارعة إليها:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: لو تتاح لك الفرصة للتقاعد لأسرعت إلى ذلك؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (56): اغتنام فرصة التقاعد والمصارعة إليها

الجدول رقم (49): اغتنام فرصة التقاعد والمصارعة إليها



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (49)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 82% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 18%.

وذلك راجع إلى أن أغلبية العمال يرغبون بالتقاعد والحصول على الراتب التقاعدي وهذا يرجع إلى سنوات العمل العديدة والمتراكمة في المؤسسة.

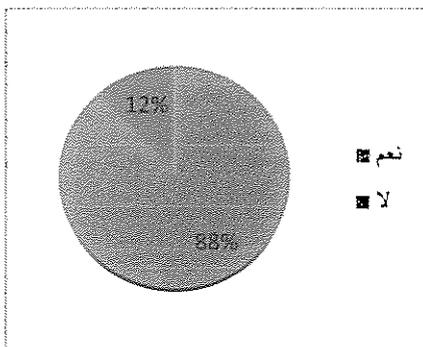
س 05: هل إذا زادت الحوافز والمكافآت في المؤسسة سوف تتخلى عن فكرة ترك العمل؟

التخلى عن فكرة ترك العمل في المؤسسة إذا زادت الحوافز والمكافآت:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل إذا زادت الحوافز والمكافآت في المؤسسة سوف تتخلى عن فكرة ترك العمل؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (50): التخلى عن فكرة ترك العمل في المؤسسة إذا ما (الشكل رقم (57): التخلى عن فكرة ترك العمل في المؤسسة إذا زادت الحوافز والمكافآت



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (50)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 88% كانت إجاباتهم أنهم سيتخلون عن ترك العمل إذا ما زادت الحوافز والمكافآت، على عكس نسبة 12%.

لأن أي شخص إذا زاد التحفيز زادت رغبة البقاء في العمل وهذا بمثابة إغراء من طرف المؤسسة للعاملين من أجل الحفاظ على كفاءاتهم وبقاءهم في المؤسسة وعدم خروجهم من المؤسسة وتركهم العمل والبحث عن عمل آخر خارج المؤسسة، وبالتالي ما على العامل إلا اقتناص هذه الفرصة، لأن الحوافز والمكافآت تعد من الدوافع الرئيسية التي تؤدي للعامل إما بالخروج من المؤسسة أو البقاء فيها.

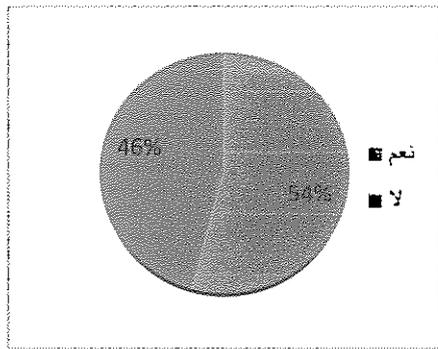
س 06: هل المؤسسة تقوم بتقديم لك الخدمات الطبية المختلفة؟

تقديم المؤسسة الخدمات الطبية المختلفة لعمالها:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل المؤسسة تقوم بتقديم لك الخدمات الطبية المختلفة؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (51): تقديم المؤسسة الخدمات الطبية المختلفة لعمالها الشكل رقم (58): تقديم المؤسسة الخدمات الطبية المختلفة لعمالها



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (51)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 54% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 46%.

المؤسسة تقوم بتقديم خدمات الطبية المختلفة للعمال وذلك من أجل رعايتهم وضمان صحتهم.

س 07: هل نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثر على الغياب؟

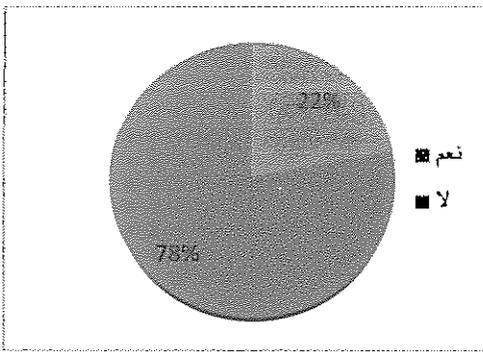
نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثر على الغياب:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثر على الغياب؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (52): نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثر على الغياب الشكل رقم (59): نقص الخدمات الطبية

و عدم كفاية العلاج له أثر على الغياب



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	11	22%
لا	39	78%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان. المصدر: الاعتماد على الجدول المقابل رقم (52)

تلاحظ من الجدول أن نسبة 22% كانت إجاباتهم بأن نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج يؤدي إلى الغياب، أما نسبة 78% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

وهذا أن للمؤسسة توفر مختلف الخدمات الطبية لعمالها.

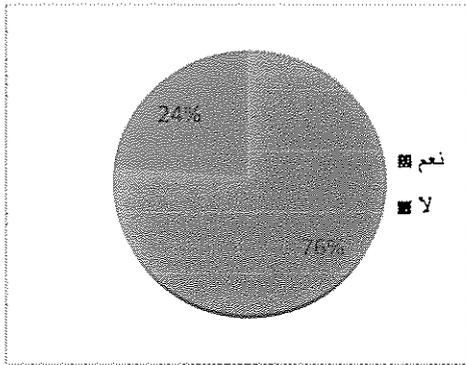
س 08: هل وجود أسباب خاصة بالعامل (مشاكل عائلية... الخ) تؤدي إلى الغياب؟

وجود أسباب الخاصة بالعامل تؤدي إلى الغياب:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل وجود أسباب خاصة بالعامل (مشاكل عائلية... الخ) تؤدي إلى الغياب؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (53): وجود أسباب الخاصة بالعامل تؤدي إلى الغياب الشكل رقم (60): وجود أسباب الخاصة بالعامل تؤدي إلى الغياب



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (53)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 76% كانت إجاباتهم إيجابية، على عكس نسبة 24%.

فالعامل يغيب عن العمل عند وجود أسباب خاصة به تمنعه من الحضور ويستلزم معالجتها ومن ثم العودة لمزاولة عمله في المؤسسة، وفي حالة لم يتم بمعالجتها أثرت على عمله في المؤسسة وبالتالي يضطر إلى الغياب.

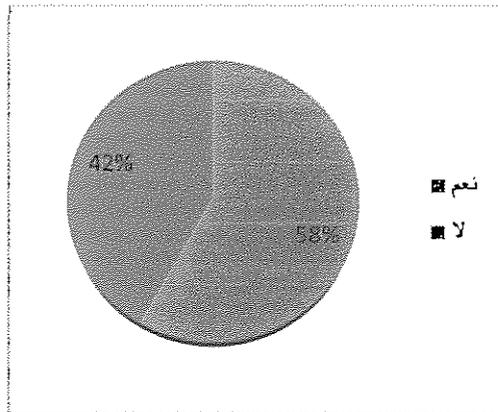
س 09: هل الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية؟

الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (54): الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين
الشكل رقم (61): الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (54)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 58% كانت إجاباتهم أن الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية، في حين أن نسبة 42% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

وذلك لأن سير العمل يكون وفق خطة معينة وغياب العمال يجبر المسؤولين إعداد خطة بديلة من أجل مواجهة هذا النقص في عدد العمال، ومن أجل ضمان سير العمل بدون عراقيل أو البطء في إنجاز العمل اليومي.

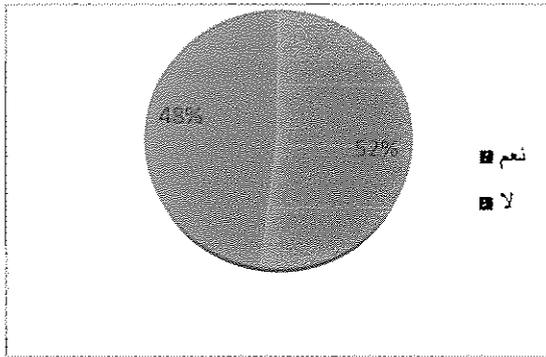
س 10: هل الغياب المتكرر يؤدي إلى خصم أجر العامل؟

الغياب المتكرر يؤدي إلى خصم أجر العامل:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل الغياب المتكرر يؤدي إلى خصم أجر العامل؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (55): الغياب المتكرر يؤدي إلى الخصم من أجر العامل الشكل رقم (62): الغياب المتكرر يؤدي إلى الخصم من أجر العامل



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (55)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الامتياز

تلاحظ من الجدول أن نسبة 52% كانت إجاباتهم أنه سيتم الخصم من أجر العامل في حالة الغياب التكرار، أما نسبة 48% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

أي عامل عند قيامه بالتغيب عن أداء مهام وظيفته سوف يعاقب بالخصم من راتبه.

س 11: هل الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل؟

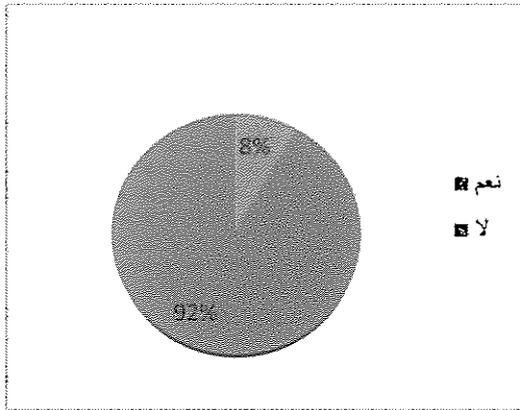
الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (63): الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل

الجدول رقم (56): الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	04	08%
لا	46	92%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (56)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 08% كانت إجاباتهم أن العامل يتعرض للفصل من منصبه في حالة غيابه المتكرر أما نسبة 92% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة الموضوعة من الأساس بعدم فصل عمالها في حالة الغياب، بحيث تتخذ إجراءات أخرى في هذه الحالة ما عدا الفصل.

س 12: هل ضغط العمل يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته والخروج من المؤسسة؟

هل ضغط العمل يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته والخروج من المؤسسة؟

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل ضغط العمل يؤدي بالعامل إلى ترك وظيفته والخروج من المؤسسة؟

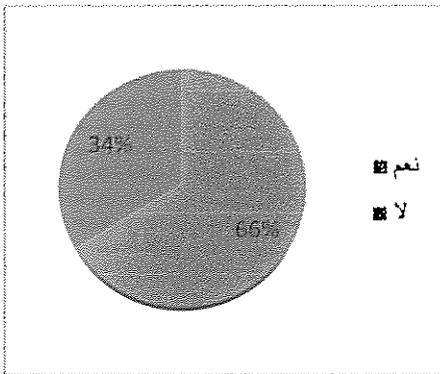
كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (64): ضغوطات العمل تؤدي بالعامل إلى

ترك وظيفته والخروج من المؤسسة

الجدول رقم (57): ضغوطات العمل تؤدي بالعامل إلى

ترك وظيفته والخروج من المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (57)

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 66% كانت إجاباتهم أن العامل يترك وظيفته ويخرج من المؤسسة إذا كانت لديه ضغوطات في العمل، أما نسبة 34% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

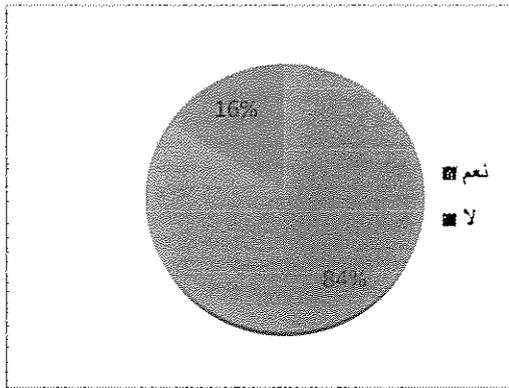
يترك العامل عمله كنوع من الهروب من ضغوطات العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمؤسسة، وقد يكون هذا الهروب خطوة صحيحة للفرد.

س 13: هل المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل بالبحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة؟

المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل بالبحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل بالبحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة؟ كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (58): المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة
الشكل رقم (65): المشاكل المتكررة تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (58)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 84% كانت إجاباتهم بأن المشاكل المتكررة تدفع بالعامل إلى ترك عمله ومن ثم الخروج من المؤسسة للبحث عن وظيفة أخرى، أما نسبة 16% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

فكثرة المشاكل بنسبة للعامل تؤدي به إلى عدم الانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها وعدم شعوره بالأمان فيها، مما يزيد من درجة اغترابه الوظيفي ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي وبتالي عدم الرضا الوظيفي، وفي النهاية يترك العامل وظيفته في المؤسسة ويبحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى.

س 14: هل تغيير العامل لمنطقة سكنه يؤدي به إلى النقل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تابعة لنفس المؤسسة؟

نقل العامل من وظيفته الحالية إذا ما تم تغيير منطقة سكنه لوظيفة تابعة لنفس المؤسسة:

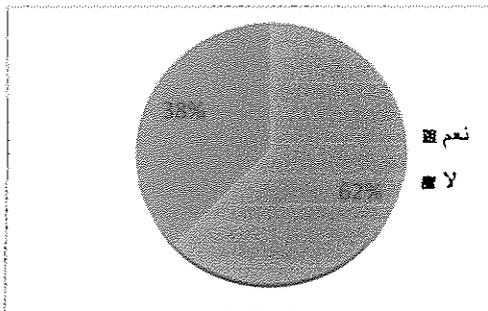
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تغيير العامل لمنطقة سكنه يؤدي به إلى النقل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تابعة لنفس المؤسسة؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (59): نقل العامل من وظيفته الحالية إذا ما تم تغيير منطقة الشكـل رقم (66): نقل العامل من وظيفته الحالية إذا ما تم

منطقة سكنه لوظيفة تابعة لنفس المؤسسة

تغيير سكنه لوظيفة تابعة لنفس المؤسسة



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (59)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 62% كانت إجاباتهم أنه عندما يغير العامل منطقة سكنه يحتفظ بوظيفة تابعة لنفس المؤسسة، في حين كانت نسبة 38% إجاباتهم عكس ذلك.

لأن من سياسة المؤسسة توفير للعامل النقل من وظيفته بالمؤسسة إذا ما تم تغيير منطقة سكنه.

س 15: هل عدم امتلاك العامل الخبرة الكافية يؤدي إلى فصله؟

إمكانية فصل العامل إذا لم يمتلك الخبرة الكافية:

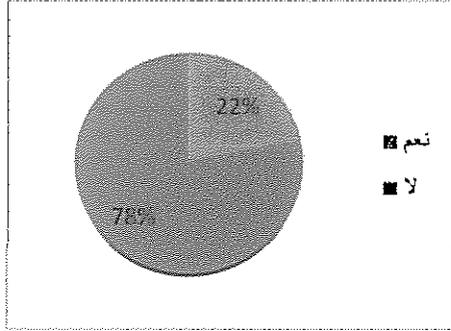
كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل عدم امتلاك العامل الخبرة الكافية يؤدي إلى فصله؟

كما هو موضح في الجدول:

الشكل رقم (67): إمكانية فصل العامل إذا

الجدول رقم (60): إمكانية فصل العامل إذا لم يمتلك الخبرة الكافية

لم يمتلك الخبرة الكافية



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	11	22%
لا	39	78%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (60)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 22% كانت إجاباتهم بأن العامل يتعرض للفصل إذا لم يمتلك الخبرة الكافية للقيام بعمله، في حين نسبة 78% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

المؤسسة لا تفصل عمالها بمجرد عدم امتلاكهم الخبرة وإنما تقوم ببيعهم في دورات تدريبية وفق برامج تدريب مخصصة لهم، وذلك من أجل امتلاك الخبرة الكافية والمطلوبة للقيام بالعمل.

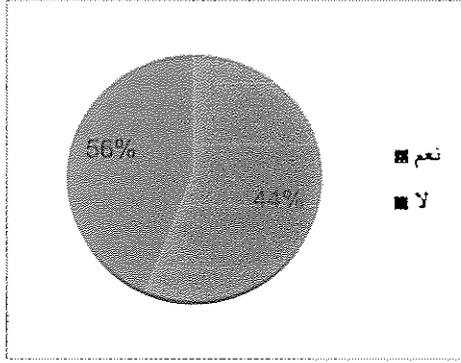
س 16: هل تترك وظيفتك في حالة عدم توافق قدراتك مع العمل الموكل لك؟

ترك العامل وظيفته في حالة عدم توافق قدراته مع العمل الموكل إليه:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل تترك وظيفتك في حالة عدم توافق قدراتك مع العمل الموكل لك؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (61): ترك العامل وظيفته في حالة عدم توافق قدراته الشكل رقم (68): ترك العامل وظيفته في حالة عدم توافق مع العمل الموكل إليه قدراته مع العمل الموكل إليه



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (61)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 44% كانت إجاباتهم أنهم يتركون العمل في حالة عدم توافق قدراتهم مع العمل الموكل لهم، في حين نسبة 56% كانت إجاباتهم عكس ذلك.

ويعود ذلك أن عمال المؤسسة لديهم ولاء وظيفي خاص للمؤسسة، وبالتالي لا يتركون العمل إنما يقومون بتنمية قدراتهم وتطويرها كي تتلائم مع العمل الموكل إليهم.

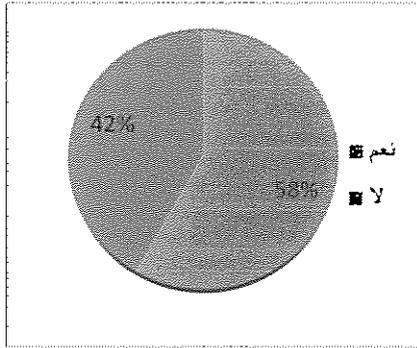
س 17: هل ظروف العمل في المؤسسة تساعدك على إنجاز عملك؟

ظروف العمل في المؤسسة تساعدك على إنجاز عملك:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل ظروف العمل في المؤسسة تساعدك على إنجاز عملك؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (62): ظروف العمل في المؤسسة مساعدة لإنجاز العمل الشكل رقم (69): ظروف العمل في المؤسسة مساعدة لإنجاز العمل



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (62)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 58% كانت إجاباتهم بأن ظروف العمل مساعدة لإنجاز عملهم، أما نسبة 42% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

المؤسسة توفر لكافة العاملين الظروف المساعدة لهم من إنجاز عملهم وذلك من أجل الاقتصاد في الوقت من جهة ومن جهة أخرى تحقيق الأهداف المخطط لها.

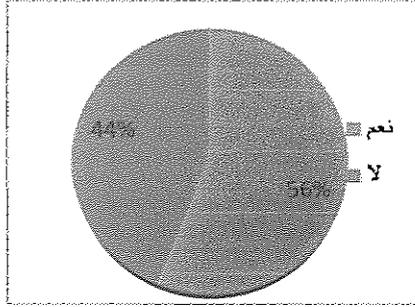
س 18: هل عندك الرغبة في العمل لدى مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل؟

رغبة العمل في مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل:

كانت إجابات أفراد العينة حول السؤال: هل عندك الرغبة في العمل لدى مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل؟

كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (63): رغبة العمل في مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل الشكل رقم (70): رغبة العمل في مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل



الإجابة	تكرارات	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المقدمة في الاستبيان المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل رقم (63)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 56% كانت إجاباتهم أنهم سيتركون العمل في المؤسسة إذا ما قدمت لهم امتيازات أفضل من طرف مؤسسة أخرى، أما نسبة 44% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

أي عامل بطبيعة الحال تقدم له امتيازات أفضل من المقدمة له في مؤسسته فإنه يترك المؤسسة ويلتحق بالعمل في المؤسسة التي تمنح امتيازات أفضل.

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي ودوران العمل على عمال المؤسسة الوطنية للدهن -الأحضرية-المقر الاجتماعي - وذلك من أجل التوصل إلى تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة، وللمناخ التنظيمي تأثير جيد على مستوى دوران العمل، أو له تأثير سلبي بحيث يزيد من ارتفاع مستوى دوران العمل، كل هذا سنتوصل إليه من خلال استخلاصنا لمجموعة من النتائج بناء على الإجابات المقدمة من طرف المؤسسة.

خاتمة

ملخص:

المؤسسة هي نسق اجتماعي تتكون من مجموعة من الأشخاص والجماعات ذات العلاقة المتبادلة والتي تعمل من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ملزمة، لها بيئة داخلية أو مناخا تنظيميا يميزها عن غيرها من المنظمات والذي يعبر عن مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

يتوقف عمل المؤسسة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المؤسسة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه وإدراكه لها.

حيث تتميز كل مؤسسة بمناخ تنظيمي يختلف عن المؤسسات الأخرى بما يحتويه من الخصائص والسمات التنظيمية والاجتماعية، ويتحدد المناخ التنظيمي طبقا للطريقة التي يتم فيها الأفراد داخل المؤسسة، الأحداث العلمية والإدارية التي تميزها عن غيرها، من طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة والتفاعلات، وكذا نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، حيث أنها جميعا تحدد المناخ الذي تتصف به المؤسسة.

وهدفت دراستنا إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية "المقر الاجتماعي" وأثره على دوران العمل حيث عاجلت الإشكالية التالية: " ما مدى

تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية-المقر الاجتماعي"

من خلال استخدام (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الاتصال، اتخاذ القرار، القيادة، طبيعة العمل)

وأثرها على دورن العمل في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق نختبر صحة الفرضيات التي تناولناها في دراستنا ونقدم حوصلة للنتائج

التي توصلنا إليها.

اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: المناخ التنظيمي الموجود في المؤسسة له تأثير سلبي على العاملين

فبعد دراسة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وجدنا أنه يؤثر بشكل إيجابي على العاملين ويخل بيئة محفزة للعمل ويدفعهم للأداء الجيد والمتميز من أجل زيادة إنتاجية لاجتماعية العامل وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: وجود ارتفاع كبير في معدلات دوران العمل في المؤسسة

المؤسسة الوطنية للدهن-الأخضرية- "المقر الاجتماعي"، لا يوجد لديها معدلات دوران عمل مرتفعة، وهذا راجع لطبيعة المناخ التنظيمي الموجود فيها، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة: المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على دوران العمل

من خلال دراسة المناخ التنظيمي ودوران العمل في المؤسسة توصلنا لإثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال مستوى دوران العمل الموجود في المؤسسة بحيث لا يوجد خروج للعمال من المؤسسة مهما كانت الأسباب، بحيث توجد حركة إيجابية لدخول العمال للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

وتتمثل نتائج دراستنا كالتالي:

أولاً- الجانب النظري:

سنعرض فيما يلي مجموعة من النتائج المتوصل إليها فيما يخص المناخ التنظيمي:

1- يوجد لدينا أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي:

- المدخل الهيكلي: ينشأ المناخ وفق هذا المدخل لعدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي (حجم المؤسسة، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، عدة مستويات إدارية، نوع التكنولوجيا... الخ)؛

- المدخل الإدراكي: وفقاً لهذا المدخل فإن إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، فهو يركز على الأفراد داخل المؤسسة؛

- المدخل التفاعلي: وفق هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي يتكون نتيجة التفاعل والتداخل بين الأفراد؛

- المدخل الثقافي: وفقاً لهذا المدخل فإنه من الضروري وجود ثقافة في القيم والأهداف، والعادات والتقاليد التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وهذا يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي.

2- نجد المناخ التنظيمي في مستويين هما:

- مستوى المؤسسة؛

- مستوى مجموعة من الأفراد.

1- من أهم خصائص المناخ التنظيمي:

- يؤثر بشكل مباشر على اتجاهات وقيم العاملين في المؤسسة وبالتالي التأثير على سلوكهم؛

- للإدارة العليا الدور الرئيسي في تحديد المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم عمل... الخ.

2- يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار، القيادة، الحوافز، طبيعة

العمل).

3- يوجد عدة أنماط للمناخ التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- النمط المفتوح: يميز هذا النمط السلوك الصادق بين جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة،

- النمط المغلق: عكس المناخ المفتوح ويركز على الإنتاج فقط؛

- النمط المستقل: يتميز بالحرية الشبه كاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ الأعمال؛

- المناخ المراقب أو الموجه: يهتم بإنجاز العمل في المقام الأول؛

- المناخ العائلي: الألفة الشديدة بين العمال كأنهم عائلة واحدة في العمل.

4- هناك مجموعة من العوامل تؤثر على المناخ التنظيمي وهي كالتالي:

- الظروف التي يعمل بها الفرد، النمط الإداري، طبيعة المهام أو العمل التكنولوجية المتاحة، علاقة الموظفين

وجماعات العمل، ثقافة التنظيم، البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة، طبيعة نظام الحوافز، الأنظمة والقوانين، طبيعة

الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ستعرض فيما يلي مجموعة من النتائج المتعلقة بدوران العمل:

1- من الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل:

- فصل العامل: نتيجة عدم ملائمة العامل لوظيفته، التسريح بهدف تقليل عدد العمال، التسريح بهدف التأديب؛

- الذهاب الإرادي: وذلك بسبب عدم الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، عدم الرضا عن الأجور، عدم الرضا عن

العلاقات مع زملاء العمل، عدم الرضا عن القيادة والإشراف، عدم الرضا عن عدالة تقويم الأداء؛

- أسباب شخصية: تتمثل في ظروف العمل، العمل الإضافي المقدم للعامل.

2- الآثار المترتبة عن دوران العمل:

- الآثار الإيجابية: التخلص من العمال غير المرغوب فيهم واستبدالهم بعمال أحسن منهم، كما أنها فرصة للعمال الذين يتركون العمل في التخلص من ضغوط العمل وتحقيق الصحة النفسية والحصول على عمل أفضل.

- الآثار السلبية: تسرب العمال يشكل عائق لنجاح المؤسسة، فقدان المؤسسة لليد العاملة المؤهلة التي تمتلك الخبرة والكفاءة

3- أنواع دوران العمل:

- الترك الطوعي: العامل يترك العمل بإرادته؛

- الترك الإجباري: يكون بقرار من المؤسسة؛

- الدخول الطوعي: دخول العمال للمؤسسة بإرادتهم؛

- الدخول الإجباري: الدخول بصفة إجبارية نتيجة القوانين مثل الخدمة العسكرية، والتعليم الإلزامي.

4- العوامل المؤثرة على دوران العمل:

- الظروف الاقتصادية العامة، حركة الأفراد، ضمانات العمل، العوامل الديمغرافية.

5- الطرق المتبعة لتقليل من دوران العمل:

التوجيه المهني والاختيار، الإشراف والاتصال، الخدمات الاجتماعية وظروف العمل.

6- سنعرض فيما يلي النتائج التي تخص العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل:

1- تأثير الهيكل التنظيمي على دوران العمل: كلما ساهمت الخصائص التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي (توجيهات وأوامر الإدارة، احتياجات الوظائف والتخصصات، تبسيط إجراءات العمل، تحديد نظم العمل، تركيز السلطة.... الخ) في تكوين مناخ جيد وفعال أدى ذلك إلى تقليل من دوران العمل في المؤسسة.

2- تأثير الاتصال على دوران العمل: تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وبذلك تأثر بشكل كبير في تخفيض مستوى دوران العمل في المؤسسة.

- 3- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على دوران العمل: المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتقدير الذات ورفع المعنويات للعمال والالتزام بأهداف المؤسسة، وهذا كله يساعد في تكوين مناخ جيد الذي بدوره يقلل من دوران العمل في المؤسسة.
- 4- تأثير التحفيز على دوران العمل: الحوافز تحقق جو من الرضا لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة والبقاء في العمل، والتخفيض من خروج العمال من المؤسسة.
- 5- تأثير القيادة على دوران العمل: كلما كانت العملية القيادية فعالة وذات تأثير إيجابي على العمال أدى ذلك إلى إتباع القائد وولاء العمال له، وهذا مؤشر للحفاظ على اليد العاملة في المؤسسة مما يساهم في تخفيض مستوى دوران العمل.
- 6- تأثير طبيعة العمل على دوران العمل: كلما كانت بيئة العمل حيوية كلما زادت رغبة ودافع العمال للتمسك بعملهم والبقاء في المؤسسة، وكلما كانت طبيعة العمل ملائمة للفرد العامل كلما أسهم في التقليل من دوران العمل.

ثانياً- نتائج الجانب التطبيقي:

وتمثلت نتائج الجانب التطبيقي كما يلي:

- 1- بالنسبة للجانب الثقافي فإننا قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية "بنخثة إبراهيم" الذي زودنا بمعلومات حول تأثير ثقافة المؤسسة في المناخ التنظيمي وتوصلنا إلى النتائج التالية:
 - المؤسسة تتمتع بمجموعة من العادات والتقاليد والقيم التي تشكل ثقافة المؤسسة، وكل هذا يؤدي إلى التلاؤم والتوافق مع عوامل البيئة المحيطة، مما يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية تسمح بتشارك الأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة وينشأ عنها علاقات طيبة بين العمل، وتؤدي إلى الانسجام بين العمال، وهذا من أهم عوامل نجاح المؤسسة واستمرارها، كما أن الثقافة المشتركة يؤدي إلى توحيد العمال في بيئة العمل الواحدة وتعزيز التواصل فيما بينهم وتقليل النزاعات، وهذا كله يؤدي بإخلاص العمال لمؤسساتهم ويساهم في توجيه العمال نحو تنفيذ مهامهم وإدراك أدوارهم في العمل والتركيز على النتائج.
- 2- نسبة العاملين الذكور تفوق نسبة العاملين الإناث، وفتة الشباب والكهول هي الأكبر من حيث التشغيل في المؤسسة، وذلك راجع لطبيعة العمل واعتماد المؤسسة على الكفاءات القادرة على إنجاز العمل المطلوب.
- 3- المؤسسة تقم بتوظيف الإطارات المتخرجة من الجامعات وتقوم بإجراء لهم دورات تدريبية من أجل زيادة خبرتهم.

4- فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي فإننا توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلب عمال المؤسسة ليست لديهم دراية كافية بالهيكل التنظيمي وهذا راجع للمؤسسة بحيث لم تعطي أهمية لشرح الهيكل التنظيمي للعمال من أجل فهمه وهذا يؤثر سلبا على المؤسسة وسيرورة أعمالها؛
- تناسب تخصص العمال مع طبيعة مهام وظيفتهم، وبالتالي فالعمال يشغلون المنصب المناسب لتخصصهم؛
- طريقة تقسيم العمل في المؤسسة تساعد على إنجاز العمل وهذا يؤدي إلى سهولة فهم العمل الموكل للعمال فينجزه في الوقت المناسب؛

- خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى وضوح في طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال؛
- الهيكل التنظيمي في المؤسسة مصمم بطريقة تسمح بتسهيل العمل وسرعته.

5- نتائج المتعلقة بعد الاتصال هي كالتالي:

- المعلومة المنقولة عبر وسائل اتصال واضحة وليست غامضة، وهذا راجع إلى استعمال تكنولوجيا حديثة تسمح بتدفق المعلومات إلى كل المستويات بشكل واضح ومفهوم؛
- الإدارة تعتمد على وسائل حديثة في الاتصال لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وسهولة التسيير؛
- عند الاتصال بالمستويات الإداري العليا يتعرض العامل لمجموعة من العوائق، وهذا رجع إلى الإجراءات والأساليب المستخدمة في الاتصال، فكلما كانت معقدة أدت إلى وجود عوائق في الاتصال والعكس صحيح؛
- عمال المؤسسة يقومون ببذل جهد لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات، وهذا راجع إلى وعي العمال وتفانيهم في عملهم وأدائهم له على الوجه المطلوب.

6- النتائج التي توصلنا إليها فم يخص بعد المشاركة في اتخاذ القرار هي كالتالي:

- الإدارة لا تشرك العمال في القرارات المتعلقة بوظيفتهم، لأنها هي من تقوم بتحديد المهام الموكلة إليهم وهي من تقوم بالتخطيط وما على العمال سوى التنفيذ ما هو مطلوب منهم من الإدارة؛
- العمال مسئولين عن نتائج قراراتهم فيما يخص الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي يتحملون الجزاء أو العقاب عند اتخاذ أي قرار؛

- العمال لا يشاركون في وضع أهداف وحدات العمل، ووضع القرارات المتعلقة بما لأنهما من اختصاص المسئولين والمستويات الأعلى؛

- يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء رأيهم وذلك من أجل الاستفادة منها في العمل.

7- توصلنا فيما يخص بعد الخوافر إلى النتائج التالية:

- تسود روح التعاون بين العمال في المؤسسة وهذا راجع للتفاهم والانسجام في العمل؛
- المؤسسة تحتم بتكوين وتطوير قدرات العمال، من خلال البرامج التكوينية والدورات التكوينية من أجل التحسين المستمر في أداء العمال؛
- المؤسسة توفر النقل لعمالها خصوصا الذين سيكونون في مناطق بعيدة عن مكان العمل؛
- المؤسسة تقدم لعمالها خدمات اجتماعية (التأمين، تقاعد... الخ) ذات مستوى جيد؛
- المدير يقوم بتقدير واثمين الأعمال المتميزة في المؤسسة ويشجعها؛
- المسئول يقدم إنذارات شفوية وكتابية للعمال عند قيامهم بتصرف سيء، وذلك من أجل تجنب مثل هذا التصرف في المرة القادمة.

8- النتائج المتوصل إليها فيما يخص بعد القيادة هي كالتالي:

- تطبيق عدالة التعامل بين جميع العمال في المؤسسة؛
- تشجيع الرؤساء للعمال على إبداء وجهات النظر والاقتراحات، وهذا يدفع العمال للإبداع وإخراج قدراتهم ومواهبهم؛
- النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي التشاركي؛
- تمتع المسئولون بالمسؤولية تجاه عملهم، فيشرفون على سير العمل من أجل التأكد أن العمال يقومون بتنفيذ العمل الموكل إليهم؛
- يوجد تعاون بين المسئول المباشر والعمال أثناء القيام بالعمل، كما أن المسئول يتمتع بأسلوب صارم فهو لا يتقبل النقد الموجه له من طرف العمال.

9- النتائج المتوصل إليها فيما يخص بعد طبيعة العمل هي كالتالي:

- المؤسسة توفر ساعات ومواعيد دوام متناسبة مع طبيعة العمل فهي ليست مكثفة وليست طويلة تفاديا للإجهاد في العمل،
- كما أنها توفر ظروف التهوية (حرارة، إضاءة... الخ) مناسبة، فهي توفر سليمة للعمال للقيام بعملهم وتجنب التأثير السلبي على إنتاجية العامل؛

- العمل في المؤسسة عبارة عن روتين متكرر، وهذا يؤدي غلى غياب الاقتراحات المقدمة حول تطوير وتحديث المؤسسة؛
- المؤسسة توفر استقرار وظيفي لكافة عمالها؛
- المؤسسة تقدم مساحة عمل مناسبة للعامل بحيث لا يوجد أكثر من عاملين في نفس المكتب تجنباً للاكتظاظ؛
- المسئول يتفقد تنفيذ الأعمال يومياً تجنباً لوقوع الأخطاء في العمل؛
- وجود عنصر التحدي بين العمال الذي يدفعهم للإبداع والابتكار.
- 10- النتائج المتوصل إليها فيما يخص دوران العمل في المؤسسة هي كالتالي:
- كل عامل مؤهله يتناسب مع الوظيفة التي يشغلها؛
- الأجور هي المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين العمال، فتدني الأجور سبب من أسباب خروج العمال والرفع من معدلات دوران العمل في المؤسسة؛
- المؤسسة توفر جو مساعد لأداء العمل الذي يخلق الانسجام بين العمال الذي بدوره يقلل حدوث المشاكل؛
- أي عامل إذا أتاحت له الفرصة للتقاعد سيرغب بها، وهذا راجع لسنوات العمل العديدة والمتراكمة في المؤسسة؛
- كلما زادت الحوافز والمكافآت التي تقدمها المؤسسة لعمالها، كلما زادت رغبتهم في البقاء واستغلالهم لهذا الإجراء والفرصة المقدمة من طرف المؤسسة الأمر الذي يؤدي بعدم خروجهم منها؛
- المؤسسة تحمها رعاية وضمان صحة عمالها، لذلك تقدم لهم خدمات طبية مختلفة، ومن جهة أخرى من أجل تجنب الغياب نتيجة نقص الخدمات الطبية؛
- الأسباب الخاصة بالعامل "مشاكل عائلية" تؤدي به إلى الغياب من أجل معالجة هذه المشاكل ومن ثم العودة لمواصلة العمل؛
- الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسئولين وهذا الأمر يجبرهم على إعداد خطة عمل بديلة لمواجهة نقص العمال من أجل ضمان السير الحسن للعمل بدون وجود عراقيل أو البطء في الإنجاز؛
- غياب العمال بشكل يومي يؤدي إلى الخصم من راتب العامل كعقاب له، لكن هذا لا يعني طرد العامل من منصبه في حالة غيابه بصفة متكررة لأنه ليس ضمن سياسات عمل المؤسسة؛
- يترك العمل منصبه ويخرج من المؤسسة في حالة تراكم ضغوطات العمل وأيضاً في حالة المشاكل المتكررة التي يتعرض لها؛

- المؤسسة توفر لعمالها النقل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تابعة لنفس المؤسسة في حالة تغييره لمنطقة سكنه؛
- المؤسسة لا تفصل العاملين بمجرد عدم امتلاكهم للخبرة إنما تقوم بتقديم لهم التدريب المناسب وفق برامج تدريبية معينة من أجل اكتساب الخبرة المطلوبة؛
- عمال المؤسسة في حالة عدم توافق قدراتهم مع العمل المؤكل لهم لا يتركون عملهم وهذا راجع للولاء الوظيفي للمؤسسة؛
- المؤسسة توفر كل الظروف الملائمة والمساعدة للعمال من أجل إنجاز عملهم وذلك من أجل الاقتصاد في الوقت وتحقيق الأهداف المخطط لها؛
- أي قد يترك العمل في حالة ما قدمت له مؤسسة أخرى امتيازات أفضل من المقدمة له في مؤسسته.

التوصيات:

وتمثلت توصيات الدراسة فيما يلي:

- 1- على المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية أن تقدم لكافة عمالها شرح مفصل حول هيكلها التنظيمي، وذلك بهدف استيعاب العمال للهيكل التنظيمي ومن أجل فهمه أيضا.
- 2- المؤسسة تعاني من ندرة المراجع التي تقدمها للمتبرصين، لذلك عليها العمل على توفير مختلف المراجع للمتبرصين في المستقبل من أجل استفادتهم منها.
- 3- يجب على المؤسسة إيجاد طريقة تسهل عليها الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون حدوث عوائق تعرقل عملية الاتصال.

أفاق الدراسة:

إن أفاق الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد وفي إطار إنجاز بحثنا هذا أثارت انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع مستقبلا من طرف الطلاب والباحثين، وتمثل في الإشكاليات التالية:

- المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.

- أثر المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل.

- أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل في المؤسسات الصحية.

وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، وأن يكون نافذة لبحوث علمية أخرى وإثراء للمكتبة الجامعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

1. أحمد إبراهيم عبد الله أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2007.
2. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عملن، الطبعة الأولى، 2014.
3. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
4. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
5. الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي و قضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، الدوحة، مطابع الشرق، 1991.
6. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
8. المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
9. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
10. العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
12. الصيرفي محمد، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
13. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الرابعة.

14. بدوي أحمد زكي، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1986.
15. بسام عبد الرحمان الشافية، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
16. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. توفيق جميل أحمد، إدارة أعمال-مدخل وظيفي-، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
18. جميل واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
19. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد و ادارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
21. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
22. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
23. خليل محمد الشماع، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
24. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
25. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
26. زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
27. زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 1432هـ- 2011م.
28. سعد علي العنتري، الإدارة الصحية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
29. سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المعرفة، القاهرة 1978، دون طبعة.
30. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2006.

31. شكري عليا و أخرون، دراسات في علم الأجتماع الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1991.
32. شيخا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
33. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
34. ضرار العتيبي و أخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
35. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي-، دار النهضة العربية بيروت، 1983.
36. عبد الله بن عبد الغني الطحيم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2003.
37. عبد الواسع عبد الوهاب أحمد، كتاب في علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
38. عشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
39. عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008.
40. عمار حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين، المبادئ الأساسية والأسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991.
41. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
42. عبد الغفار حلقي وأخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.
43. عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2009.
44. غطاس نبيل، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1974.

45. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن، 2005.
46. فاطمة حسين عوام، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
47. فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
48. فتحى أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2013.
49. فيصل محمد الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
50. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
51. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
52. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
53. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
54. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
55. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.
56. محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 2002.
57. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر، دون طبعة، 2001.
58. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 1999.
59. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.
60. محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

61. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001 .
62. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، ص 19.
63. نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.
64. . نعمة عباس افاجي، طاهر سن الغال، نظرية الأنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
65. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
66. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011 .
67. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ و اساسيات، علام الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
68. هادي ربيع مشعان، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي، دون طبعة، 2006.
69. وليام ه موبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.
70. يونس انتصار، السلوك الإنساني، المكتب المصري الحديث لطباعة والنشر، الإسكندرية .

ب- المذكرات

1. بن زاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - دفعة 2017-2018.
2. بوعافية علية، تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، فرع علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
3. زكري رحيمة، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016 .

4. صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، (غير منشورة).
5. مشتة عائشة، أثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفعة 2016/2017.

ج- المجالات

1. زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد 02، 2012 .
2. محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في معاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 03، المجلد 27، الأردن، 2011 .
3. معدي محمد آل مذهب، تسرب هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم (38)، العدد الأول معهد الإدارة العامة، الرياض، 1419هـ.
4. ورين مولود، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، جامعة الشلف - الجزائر - ، العدد 8، المجلد 2018، 4.

ثانيا: باللغة الفرنسية

1. الكتب

1. Coska L.S, Relationship Between Organizational Climate and situational Favorableness of Fielders Contingency Model, Journal of Applied Psychology, Vol 60, N° 2, 1975.
2. Darlene yee-midichar and other, assisted living administration management « effective practice and model programs in elder care » , new york, pringer publishing company, 2001.

3. Gerard dion des relation du travail, canada, les pesses de l universitè laval, 1989.
4. Gordan I .R, 1992). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3 ed .Newton: Allyn & Baeon, Inc.
5. jean pierre citeau, Gestion des ressources humaines, 4eme édition, dalloz, paris, 2002.
6. Lyone, H.L Ivancevich,M.J. (1992-)¹ An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction In a Hospital .
7. Magnien Michel, le guide scocial des entreprise culturelles, les éditions juris-service, 2eme édition, paris, 1993.
8. Neveu Jean-pierre, Apropos de l intention de dèmission, reve de Gestion des ressources Humaines, Edition ESKA, N12, October 1994.
9. Paul oman and shari laurence, A plying software metics, 1997.
10. Petit Larousse Illustrè 1990, libarairie Larouse, paris.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1. <http://economicourses.blogspot.com/2014/4/normal-021-false-false.html>

قائمة الملاحق

تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل

الإستبيان

سيدي، سيدتي :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال على مستوى جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة ، التي نحاول من خلالها معالجة موضوع " تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمل " ، في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية (المقر الاجتماعي) ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة و نحيطكم علما أن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر و التقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز البحث .

الأستاذة المشرفة :

- د/ مرماط نبيلة

من إعداد :

-اوكيل هجيرة

-حمداني إيمان

الموسم الدراسي: 2019

استمارة استبيان حول الموضوع

نرجو منكم ملاً الاستمارة البيانية علماً أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي

ضع علامة (x) في المكان المناسب

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

العمر : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 سنة من 51 فأكثر

المؤهل العلمي : ثانوي بكالوريا جامعي دكتوراه

الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الدورات التدريبية : يوجد لا يوجد

أسئلة خاصة بموضوع البحث :

أسئلة الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي

بعد الهيكل التنظيمي

1- هل معظم العمال بالمؤسسة على دراية كافية بالهيكل التنظيمي ؟ نعم لا

2- هل هناك توافق و تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي؟ نعم لا

3- هل يتناسب تخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك؟ نعم لا

4- هل تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل؟ نعم لا

5- هل خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء و المرؤوسين؟ نعم لا

6- هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة و الموظفين؟ نعم لا

7- هل الهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل ؟ نعم لا

بعد نمط الاتصالات

1- هل المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصالات واضحة؟ نعم لا

2- هل تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات؟ نعم لا

3- هل يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق ؟ نعم لا

4- هل تبذل جهد لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات ؟ نعم لا

بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

1- هل تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك ؟ نعم لا

2- هل تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك و تحمل مسؤوليتها ؟ نعم لا

3- هل تشارك في وضع أهداف و وحدات العمل و وضع القرارات المتعلقة بها ؟ نعم لا

4-هل يعق المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي ؟ نعم لا

بعد الحوافز

- 1-هل تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط ؟ نعم لا
- 2-هل يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون ؟ نعم لا
- 3-هل تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين و تطوير قدرات العاملين ؟ نعم لا
- 4-هل تتكفل المؤسسة بنقل العمال ؟ نعم
- 5-هل لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة من علاج ، تقاعد، تأمينات... الخ؟ نعم
- 6-هل تحصل على التقدير من مديرك عند القيام بأعمال متميزة ؟ نعم لا
- 7-هل المسؤولون يقومون بتقديم إنذارات كتابية أو شفوية عند قيام أي موظف بتصرف ؟ نعم

بعد القيادة

- 1-هل تتم معاملتك بعدالة مثل الآخرين دون أي تمييز ؟ نعم لا
- 2-هل يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر و الاقتراحات؟ نعم لا
- 3-هل يستخدم المسؤولون أسلوب عادل في التعامل من أجل نشر المساواة بين جميع العمال ؟ نعم
- 4-هل يستخدم المسؤولون أسلوب فوضوي في الإدارة حيث أنه لا يوجد ضوابط محددة و عشوائية القرارات ؟ نعم لا
- 5-هل يستخدم المسؤولون أسلوب تسلطي في الإدارة من أجل فرض آرائهم دون مناقشة ؟ نعم لا
- 6-هل المؤسسة تعتمد على التحفيز المعنوي أو المادي ؟ نعم لا
- 7-هل المسؤولون أكثر اهتماما بالعمل من العمال ؟ نعم لا
- 8-هل من طبيعة المسئول المباشر تقبل النقد من العمال ؟ نعم لا
- 9-هل هناك ثقة و تعاون بين المسئول المباشر و المرؤوسين ؟ نعم لا

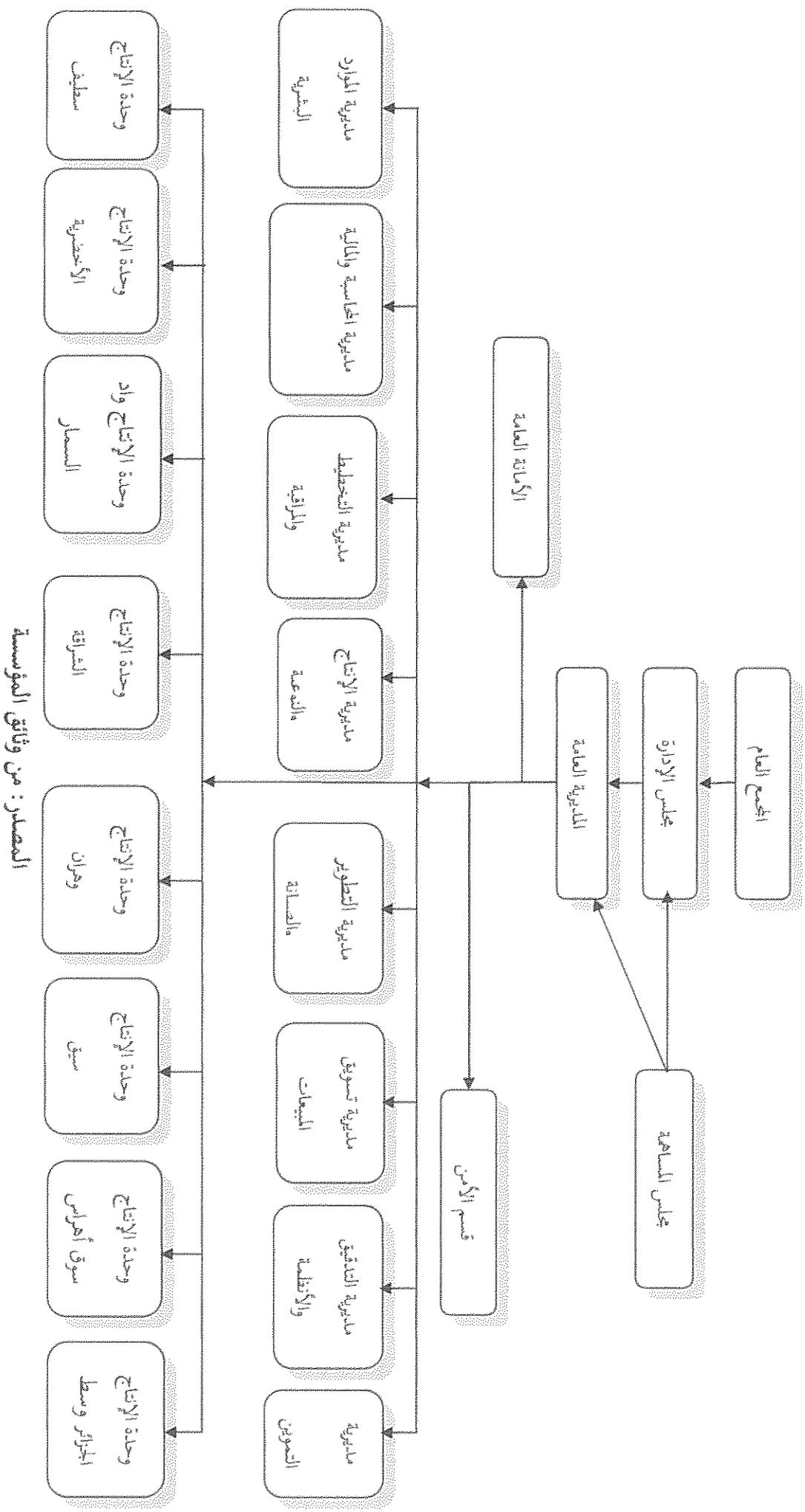
بعد طبيعة العمل

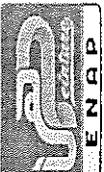
- 1-هل ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة ؟ نعم لا
- 2-هل ظروف التهوية ، الحرارة ، الإضاءة ، مناسبة لطبيعة عملك ؟ نعم لا
- 3-هل يتكرر العمل في المؤسسة؟ نعم لا
- 4-هل توفر المؤسسة الاستقرار الوظيفي للعمال ؟ نعم لا
- 5-هل مساحة المكتب كافية للقيام بعملك؟ نعم لا
- 6-هل يوجد اكتظاظ في المكاتب ؟ نعم لا
- 7-هل يقوم المسئول المباشر بتفقد تنفيذ الأعمال يوميا؟ نعم لا
- 8-هل يوجد التحدي بينك و بين زملائك في العمل ؟ نعم لا
- الاستبيان الخاص بدوران العمل**
- 1-هل ترى أن مؤهلاتك تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها ؟ نعم لا
- 2-هل يوجد انسجام بينك و بين زملائك في العمل ؟ نعم لا

- 3-لو نتاح لك الفرصة للتقاعد لأسرعت إلى ذلك؟ نعم لا
- 4-هل إذا زادت الحوافز و المكافآت في المؤسسة سوف تتخلى عن فكرة ترك العمل ؟ نعم لا

- 5-هل المؤسسة تقوم بتقديم لك خدمات طبية مختلفة ؟
 نعم لا
- 6-هل نقص الخدمات الطبية و عدم كفاية العلاج له أثر على الغياب ؟
 نعم لا
- 7-هل وجود أسباب خاصة بالعمال (مشاكل عائلية... الخ) يؤدي إلى الغياب ؟
 نعم لا
- 8-هل الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل المسؤولين وتغيير خطة العمل اليومية ؟
 نعم لا
- 9-هل الغياب المتكرر يؤدي إلى فصل العامل ؟
 نعم لا
- 10-هل الغياب المتكرر يؤدي إلى خصم أجر العامل ؟
 نعم لا
- 11-هل ضغط العمل يؤدي بالعمال إلى ترك وظيفته و الخروج من المؤسسة ؟
 نعم لا
- 12-هل المشاكل المتكررة تؤدي بالعمال بالبحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة ؟
 نعم لا
- 13-هل تغيير العامل لمنطقة سكنه يؤدي به إلى النقل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تابعة لنفس المؤسسة ؟
 نعم لا
- 14-هل عدم امتلاك العامل الخبرة الكافية يؤدي إلى فصله ؟
 نعم لا
- 15-هل تترك وظيفتك في حالت عدم توافق قدراتك مع العمل الموكل لك ؟
 نعم لا
- 16-هل ظروف العمل في المؤسسة تساعدك على إنجاز عملك ؟
 نعم لا
- 17-هل تدني الأجور في المؤسسة يؤدي بالعمال إلى ترك وظيفته ؟
 نعم لا
- 18-هل عندك الرغبة في العمل لدى مؤسسة أخرى تمنح امتيازات أفضل ؟
 نعم لا

المتكامل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"

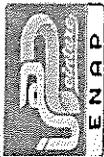




EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

ENTREPRISE

GROUPE SP	2015		2016		2017		2018		2019	
	PREV.	REAL								
CADRE	219	216	205	228	188	238	233	251	236	249
MAITRISE	392	380	343	340	280	314	310	382	356	378
EXECUTION	868	900	859	901	735	829	827	1002	857	1004
S/T PERMANENTS	1479	1496	1407	1469	1208	1381	1370	1636	1449	1697
TEMPORAIRES	461	322	541	361	721	458	553	221	529	238
TOTAL (01) (Sans PE et CTA)	1940	1818	1948	1830	1924	1839	1923	1856	1978	1869
TAUX REALISATIONS (01)	93,71%		93,94%		95,58%		96,52%		94,49%	
PRE-EMPLOI + CTA	117	83	47	97	85	152	143	161	140	139
TOTAL (02) (avec PE et CTA)	2057	1901	1995	1927	2009	1991	2066	2017	2118	2008
TAUX REALISATIONS (02)	92,42%		96,59%		99,10%		97,63%		94,81%	



الشركة الوطنية للطلاء
 ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
 NATIONAL COMPANY OF PAINTS



UNITE : SIEGE

GROUPE SP	2015		2016		2017		2018		2019	
	PREV.	REAL	PREV.	REAL	PREV.	REAL	PREV.	REAL	PREV.	REAL
CADRE	44	47	47	52	48	54	51	55	53	54
MAITRISE	23	19	17	14	11	13	13	15	14	16
EXECUTION	14	15	15	18	15	15	15	14	13	14
S/T PERMANENTS	81	81	79	84	74	82	79	84	80	84
TEMPORAIRES	15	8	20	12	19	13	14	8	18	11
TOTAL (01) (Sans PE et CTA)	96	89	98	96	93	95	93	92	98	95
TAUX REALISATIONS (01)	92,71%		96,97%		102,15%		98,92%		96,94%	
PRE-EMPLOI + CTA	6	2	2	6	5	15	15	13	15	11
TOTAL (02) (avec PE et CTA)	102	91	101	102	98	110	108	105	113	119
TAUX REALISATIONS (02)	89,22%		100,99%		112,24%		97,22%		158,41%	