



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف:

د/عيساوي عائشة

إعداد الطالبة:

- حيرش اشواق أماني

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

د.حدادو فطيمة
د.عيساوي عائشة
د.قديد مريم

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى أعز الناس على قلبي...

إلى والديّ العزيزين،

إلى من كان دعاؤهما سر قوتي ونجاحي، إلى من غرسا في نفسي الطموح والإصرار، وتحملًا معي كل التعب والصعوبات حتى أصل إلى هذا اليوم.

أهديكما هذا النجاح المتواضع عربون حب ووفاء، وأسأل الله أن يجزيكما عني خير الجزاء، وأن يديمكما نعمة لا تزول.

إلى عائلتي الكريمة،

إلى كل فرد كان لي سندًا ودعمًا في هذه الرحلة، وإلى كل من فرح لفرحي وتمنى لي الخير والنجاح، أهديكم هذا الإنجاز بكل حب وامتنان، فوجودكم في حياتي نعمة عظيمة لا تقدر بثمن.

وإلى رفيقة الدرب والخطوات الأولى قدور زاوية،

إليكِ أصدق كلمات الامتنان والمحبة، فقد كنتِ خير رفيقة في هذه الرحلة الجامعية، تشاركنا التعب قبل الفرح، والخوف قبل النجاح، والأحلام التي كبرت معنا يومًا بعد يوم. كما أهدي هذا العمل إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي، سواء من قريب أو بعيد، بكلمة طيبة، أو دعوة صادقة، أو دعم كان له أثر جميل في نفسي، فلکم مني خالص الشكر والامتنان.

وفي الأخير، أحمد الله كثيرًا على هذه النعمة، وأسأله أن يجعل هذا النجاح بداية لكل خير وتوفيق في حياتي القادمة.



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة عيساوي عائشة، على ما قدمته لي من توجيهات قيّمة، ونصائح سديدة، ومتابعة دائمة طيلة إنجاز هذه المذكرة، فكان لتشجيعها وصبرها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة، الذين لم يبخلوا عليّ بمساعداتهم القيّمة، وتعاونهم المثمر، وتوفير المعلومات اللازمة التي ساهمت في إنجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساعدني وسانديني، سواء من قريب أو بعيد، بكلمة طيبة، أو نصيحة، أو دعاء صادق، فلكل منهم مني كل الشكر والعرفان.
أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم



المخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، حيث هدفت إلى إبراز مدى تأثير مختلف أبعاد بيئة العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة على مستوى الفعالية التنظيمية لدى العاملين. وقد تم التركيز على أبعاد بيئة العمل المتمثلة في البيئة المادية، والبيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية، باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في أداء الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة، ثم معالجة البيانات إحصائيًا للوصول إلى النتائج. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بيئة العمل والفعالية التنظيمية، حيث تبين أن توفير ظروف عمل ملائمة، وتحسين العلاقات المهنية، وتعزيز أساليب التنظيم والتواصل داخل المؤسسة، من شأنه أن يرفع من كفاءة العاملين ويزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بتحسين بيئة العمل بمختلف أبعادها، والعمل على توفير مناخ تنظيمي واجتماعي محفز يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الفعالية التنظيمية، البيئة التنظيمية، الأداء الوظيفي، اتصالات الجزائر، الجلفة.

Summary:

This study addresses the topic of the work environment and its relationship with organizational effectiveness. It aims to highlight the impact of the various dimensions of the work environment within Algérie Télécom in Djelfa on the level of organizational effectiveness among employees. The study focused on the dimensions of the work environment represented by the physical environment, the organizational environment, and the social environment, as they are considered essential factors influencing employees' performance and the achievement of the organization's objectives.

The study adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire as a tool for data collection from a sample of the company's employees. The collected data were statistically analyzed in order to obtain the results. The findings revealed the existence of a correlation and impact relationship between the work environment and organizational effectiveness. The study showed that providing suitable working conditions, improving professional relationships, and enhancing organizational and communication methods within the company contribute to increasing employees' efficiency and strengthening their ability to achieve organizational goals effectively.

In light of the obtained results, the study recommended that the company should pay greater attention to improving the work environment in all its dimensions and work toward providing a motivating organizational and social climate that contributes to enhancing performance and achieving organizational effectiveness.

Keywords: Work Environment, Organizational Effectiveness, Organizational Environment, Job Performance, Algérie Télécom, Djelfa

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	
	إهداء
	شكر وعران
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
05	1- أسباب اختيار الموضوع
05	2- أهمية الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
07	4- إشكالية الدراسة
08	5- فرضيات الدراسة
09	6- المفاهيم الأساسية للدراسة
12	7. الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل حول البيئة	
21	تمهيد
22	لمبحث الأول: ماهية بيئة العمل
22	المطلب الأول: مفهوم وأهمية بيئة العمل.
27	المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل.
31	المطلب الثالث: أسباب تحليل بيئة العمل
32	المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل.
32	المطلب الأول: أبعاد بيئة العمل.

33	المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل.
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بيئة العمل
38	المبحث الثالث: نظريات ومتطلبات ومعوقات بيئة العمل
39	المطلب الأول : النظريات المفسرة لبيئة العمل.
44	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات بيئة العمل.
48	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: مدخل حول الفعالية التنظيمية	
50	تمهيد
51	المبحث الاول: ماهية الفعالية التنظيمية.
51	المطلب الاول : مفهوم الفعالية التنظيمية واهميتها
53	المطلب الثاني : خصائص الفعالية التنظيمية.
55	المطلب الثالث: المداخل الاساسية للفعالية التنظيمية
57	المبحث الثاني: اساسيات الفعالية التنظيمية
57	المطلب الاول : مبادئ وصور الفعالية التنظيمية؛
60	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
63	المطلب الثالث: ابعاد الفعالية التنظيمية
66	المبحث الثالث: عموميات حول الفعالية التنظيمية
66	المطلب الاول: مؤشرات الفعالية التنظيمية
67	المطلب الثاني: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية
70	المطلب الثالث: متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية
74	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
76	تمهيد
77	1-بطاقة فنية للمؤسسة
81	1. مجالات الدراسة

81	2. منهج الدراسة
84	3. عينة الدراسة
85	4. أدوات جمع البيانات
85	5. اساليب المعالجة الاحصائية
88	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات	
90	تمهيد
91	عرض ومناقشة نتائج الدراسة
105	عرض ومناقشة الفرضيات
109	الاستنتاج العام
110	خاتمة
112	قائمة المراجع
118	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول
	جدول رقم (01): توزيع فقرات استبيان بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في صورته النهائية على أبعاده الفرعية
	الجدول رقم 02: يبين خصائص العينة من ناحية الجنس
	الجدول رقم 03: يبين خصائص العينة من ناحية الفئة العمرية
	الجدول رقم 04: يبين خصائص العينة من ناحية المستوى
	الجدول رقم 05: يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة
	الجدول رقم 06: يبين خصائص العينة من ناحية المنصب
	الجدول رقم (07): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب التكرارات والنسب المئوية
	الجدول رقم (08): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل
	الجدول رقم (09): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع
	الجدول رقم (10): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين البيئة المادية والفعالية التنظيمية.
	الجدول رقم (11): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية والدافعية للعمل.
	الجدول رقم (12): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين البيئة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

مقدمة

مقدمة:

تعد بيئة العمل من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال العلوم التنظيمية، لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين ومستوى الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات اذ تسعى المؤسسات الحديثة الى توفير بيئة عمل ملائمة من خلال تحسين الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية، لما في ذلك من انعكاسات إيجابية على سلوك الأفراد ودافعيتهم نحو العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

تعتبر الفعالية التنظيمية من اهم المؤشرات التي تعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية بأفضل صورة ممكنة، وتحقيق التوازن بين أهدافها ومتطلبات العاملين بها، كما أن دراسة العلاقة بين بيئة العمل والفعالية التنظيمية تعد من القضايا الجوهرية التي تساعد المؤسسات على تشخيص مواطن القوة والضعف داخلها، والعمل على تطوير أدائها وحسين خدماتها، وانطلاقا من هذا الاطار، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين بيئة العمل والفعالية التنظيمية من خلال هذه المذكرة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، باعتبارها مؤسسة عمومية خدمية تلعب دورا هاما في قطاع الاتصالات، وتعتمد بشكل كبير على المورد البشري في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات ذات جودة للمواطنين.

وقد اعتمدت في دراستي على ثلاث جوانب رئيسية وهي كالتالي: الجانب المنهجي، الجانب النظري، الجانب التطبيقي، وذلك على النحو التالي:

في الإطار المنهجي قمت فيه بالتعريف بموضوع الدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة وطرح تساؤلاتها وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم ثم قمت بعرض المنهجية المتبعة في الدراسة من حيث المنهج واداة جمع البيانات وشرح العينة المختارة وكذا النظرية التي تتطابق مع دراستي، وأخيرا عرضت الدراسات السابقة والمشابهة لدراستي ساعدتني للخروج بنتيجة.

اما الجانب النظري يحتوي على فصلين كل فصل يتم تقسيمه الى ثلاث مباحث وفي كل مبحث ثلاث مطالب.

الفصل الأول: بعنوان مدخل عام الى بيئة العمل، وتناولت فيه أهم المفاهيم المرتبطة ببيئة العمل وتصنيفاتها، مكوناتها ومتطلباتها والعوامل المؤثرة فيها والنظريات المفسرة لها وابعادها.

الفصل الثاني: أساسيات عامة حول الفعالية التنظيمية وتناولت فيه أهم المفاهيم المتعلقة بالفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وابعادها ومعاييرها ومداخل قياسها ومؤشراتها وغيرها.

الفصل الثالث: والذي كان ترجمة للدراسة الميدانية فقد عرضت من خلاله النتائج الأولية للدراسة، بعد ذلك قمت بتوزيع استمارة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة واسقاط النتائج، الأصل في الأخير النتائج النهائية للدراسة، ومن ثم الخاتمة التي جاءت كإجابة على إشكالية البحث والنقطة الأولى التي انطلقت منها الدراسة.

الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- إشكالية الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- المفاهيم الأساسية للدراسة
7. الدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الدراسة النظرية من المرتكزات الأساسية التي يستند اليها أي باحث من اجل اعداد بحثه حيث قمت في هذا الفصل بوضع اطار تصوري للدراسة، أبرزت من خلاله اهم الأساليب التي دفعتني الى اختيار موضوع دراستي وتحديد أهدافها واهميتها وصولا الى اختيار موضوع دراستي وتحديد أهدافها واهميتها وصولا الى الإشكالية التي تعد الاطار العام للدراسة، ومن ثم صياغة الفرضيات التي تشكل إجابات مؤقتة عن تساؤل المطروح في الإشكالية ثم التطرق الى جملة من المفاهيم التي تضمنتها الدراسة ف ي الختام قمت باستعراض جملة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع عشوائيا وانما كان نابعا من قناعة شخصية كونتها مجموعة من الأسباب والدوافع، انقسمت ما بين الذاتية والموضوعية وتبلورت جملة من الدواعي والأسباب الدافعة، وبغرض فك الإشكالات الجزئية والعامّة الواردة تحت عنوان هذه المذكرة على النحو الآتي:

أ/ أسباب ذاتية:

هناك عدة أسباب أدت الى اختيار موضوع الدراسة والمتمثلة في الاهتمام والتطلعات التي تعبر عن ميولي الشخصي على البحث في القضايا المرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمات لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين ومستوى أدائهم، الرغبة الشخصية في الكشف عن تأثير بيئة العمل على الفعالية التنظيمية وتوضيح تأثير بيئة العمل على كل من الموظفين والعاملين في المؤسسات إضافة الى ارتباط الموضوع مع التخصص الدراسي الخاص بي.

ب/ أسباب موضوعية:

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في الأهمية المتزايدة التي تحظى بها بيئة العمل في الدراسات التنظيمية الحديثة باعتبارها عنصرا أساسيا في تحسين الأداء ورفع مستوى الفعالية التنظيمية داخل المنظمات باستخدامهم العديد من الوسائل والتقنيات كما أن التحولات التي شهدتها بيئات العمل المعاصرة، وما يترتب عنها من تحديات تنظيمية، إضافة الى الاصالة الاكاديمية لموضوع البحث، حيث يلاحظ نقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية، والمشاركة في إثراء الدراسات والنقاشات التي تهتم بمثل هذه المواضيع، وبالتالي المساهمة في سد النقص فيما يتعلق بمختلف الكتابات من رسائل واطروحات، والعمل على تدعيم المكتبة الجامعية ببحوث أكثر ثراء إضافة الى حداثة الموضوع وقلة الدراسات المتعرضة له.

2- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالي:

- يعد موضوع بيئة العمل والفعالية التنظيمية من المواضيع الحديثة والحيوية لما له من دور أساسي في تحسين أداء المؤسسات ومواكبة متطلبات التغيير والتطور في العصر

الحالي.

- تساهم هذه الدراسة في ابراز أهمية توفير بيئة عمل ملائمة داخل المؤسسات، لما لها من انعكاسات مباشرة على أداء العاملين ومستوى انتاجيتهم، وبالتالي على الفعالية التنظيمية.

- تسعى الدراسة الى توعية القائمين على تسيير المؤسسات بأهمية الاهتمام ببيئة العمل بمختلف أبعادها المادية والتنظيمية والاجتماعية، ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في البيئة الجزائرية، مما يمنح هذه الدراسة أهمية خاصة من الناحية العلمية.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإطار العلمي والمعرفي الذي تقدمه من خلال تناولها لموضوع يجمع بين الجانبين الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة.

- كما تكمن الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في محاولتها معالجة موضوع بيئة العمل وأثرها على الفاعلية التنظيمية، من خلال تحليل أبعاد وعناصر بيئة العمل ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على مختلف النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بيئة العمل والفعالية التنظيمية، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالي:

- عن طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- التعرف على مدى تأثير أبعاد بيئة العمل المادية، التنظيمية، الاجتماعية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تحديد مستوى توفر بيئة العمل المناسبة داخل المؤسسة في مكان دراستي.

- إبراز دور الاهتمام ببيئة العمل في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الفعالية التنظيمية.

- الإجابة على التساؤلات المطروحة في دراستي والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة.

- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتهيئة وتحسين بيئة العمل.

- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الفعالية

التنظيمية داخل المؤسسة.

4- إشكالية الدراسة:

تعمل المنظمات الحديثة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، نتيجة التطور السري²ع في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وما يرافقه من تحولات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية متلاحقة الامر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات من اجل ضمان الاستمرارية وتحقيق أهدافها، ويستلزم هذا التكيف امتلاك قدرات تنظيمية وبشرية عالية، قادرة على مواجهة التحديات، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وتحسين الأداء التنظيمي بصفة مستمرة.

وتعد المؤسسة كيانا اجتماعيا يضم مجموعة من الافراد تجمعهم علاقات تنظيمية تحكمها قوانين وقواعد وإجراءات محددة، ولا يمكن تصور وجود تنظيم فعال دون توفر بيئة عمل مناسبة تقوم على أسس سليمة، سواء من حيث الجوانب التنظيمية المتعلقة بأساليب القيادة، ونمط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات أو الجوانب الاجتماعية التي تشمل العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة.

كما أن العنصر البشري يعتبر المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، إذ يتأثر أدائه الوظيفي وحالته النفسية، بدرجة كبيرة ببيئة العمل التي ينشط فيها، حيث تلعب الاتصالات الداخلية دورا محوريا في تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين مستوى التنسيق والتعاون وخلق جو تنظيمي إيجابي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعطاء، بما يعكس إجابا على مستوى الفاعلية التنظيمية.

وفي ظل الظروف الراهنة التي تعرفها المؤسسات الجزائرية، وخاصة المؤسسات العمومية، والتي تتميز بعدم الاستقرار وسرعة التغير، وتعاضم حجم التحديات الداخلية والخارجية، أصبحت مسألة تحسين بيئة العمل من بين الأولويات الأساسية لإدارة هذه المؤسسات، لما فيها من أثر بالغ في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ومواجهة متطلبات التطور التكنولوجي، وتحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة.

وانطلاقا مما سبق، تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين بيئة العمل والفعالية التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، لكونها أحد المؤسسات التي تسعى إلى تحسين بيئة عملها وتحقيق الفعالية

التنظيمية.

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي للإشكالية التي تتمحور حولها دراستي وتمثلت فيما يلي:

ماهو أثر بيئة العمل بأبعادها المادية والاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، وكيف يسهم تحسين هذه البيئة في الرفع من مستوى الأداء المؤسساتي؟

ويندرج تحت هذا السؤال للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

➤ الى أي مدى تؤثر الظروف الفيزيائية لبيئة العمل على سرعة وجودة تنفيذ المهام

الوظيفية لدى موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة؟

➤ ماهو دور العوامل الاجتماعية في خلق مناخ تنظيمي مستقر يزيد من رضا

الموظفين وانتمائهم للمؤسسة؟

➤ ماهي المعوقات التنظيمية التي تحول دون توفير بيئة فعالة في مديرية اتصالات

الجزائر بالجلفة وماهي السبل الكفيلة بتجاوزها لتحسين المخرجات التنظيمية؟

5- فرضيات الدراسة

➤ اعتمدت في البحث الى وضع فرضية للدراسة كالتالي:

أ/الفرضية الرئيسية:

➤ تؤثر بيئة العمل بأبعادها المختلفة (المادية والاجتماعية) والتنظيمية على مستوى

الفعالية التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة.

ب/ الفرضيات الفرعية:

➤ تؤثر الظروف الفيزيائية لبيئة العمل على سرعة وجودة تنفيذ المهام الوظيفية لدى

موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة.

➤ تسهم العوامل الاجتماعية في خلق مناخ تنظيمي مستقر، مما يسهم في زيادة رضا

الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

➤ تؤثر المعوقات التنظيمية سلبا على توفير بيئة عمل فعالة مما ينعكس على

مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

6- المفاهيم الأساسية للدراسة

تنتقل دراستي بإمام واستيعاب لأهم المفاهيم المحورية التي تتماشى والبحث، وذلك بتركيز الاعتماد على الموسوعة الاجتماعية والإعلامية. وأهم ما أدرجناه في بحثنا المفاهيم التي سنعرفها فيما بعد، ونوظفها أثناء البحث والتي أدرجها كالتالي: البيئة، العمل، بيئة العمل، المؤسسة، الفعالية، الفعالية التنظيمية.

أ. البيئة:

لغة: استخدمت كلمة "بيئة" في اللغة العربية منذ القدم وهي اسم مشتق من الفعل الماضي "باء" وقد استخدم هذا الفعل في أكثر من معنى، لكن أشهر هذه المعاني هو ما كان في أصله اللغوي يرجع إلى الفعل "باء" ومضارعه وقد جاء في معاجم اللغة العربية أنها تعني المكان أو المحيط المستقر فيه والذي يعيش فيه الكائن الحي".¹

اصطلاحاً: هي الأرض وما تضمه من مكونات غير حية ممثلة في مظاهر سطح الأرض من جبال، هضاب، سهول، وديان، صخور، معادن تربة موارد مياه ومكونات حية ممثلة في النباتات والحيوانات سواء كانت على اليابسة أم في الماء وما يحيط بالأرض من غلاف غازي يضم الكثير من العناصر الأساسية اللازمة لوجود الحياة على سطح الأرض.²

التعريف الاجرائي: هو المكان الذي يقيم فيه الإنسان أو الذي يحيط به جميع مكوناته وعناصره سواء الحية منها أو غير الحية، والذي يتمثل في بيئة المؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم بتيارت.

ب العمل:

لغة: من عمِل أي فعل فعلا عن قصد مارس نشاطا وقام به بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة مجدية، وعليه فالعمل يعني المهنة.

اصطلاحاً: السلوك أو نشاط أو صرف الطاقة الذي يسير طبق خطة المؤسسة ويقاضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين مقابل مادي أو معنوي

¹ جمال بوربيع، الكوارث الطبيعية والتضامن الاجتماعي زلزال 21 مايو 2003 ببومرداس نموذجا، رسالة ماجستير في علم اجتماع البيئة، قسم

علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2009-2010، ص 22

² محسن محمد امين قادر، التربية والوعي البيئي واثر الضريبة في الحد من التلوث البيئي، رسالة ماجستير في العلوم البيئية، قسم ادارة البيئة،

كلية الادارة والاقتصاد جامعة الاكاديمية العربية المفتوحة في النمرک تشرين 2009، ص 16

ويشترط في هذا وجود عقد مادي "مكتوب" أو معنوي بين مختلف أطراف العمل حيث يرى الاقتصاديون أمثال آدم سميث، ريكاردو يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات.

التعريف الاجرائي: هو كل نشاط يمارسه الانسان سواء عضلي او فكري ليستغل كل ما يحيط به من موارد الطبيعية، ويكون الهدف من هذا النشاط اشباع رغبة او حاجة لدى المورد البشري.

ت. البيئة العمل:

اصطلاحاً: هو مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول علي المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير به التعريف الاجرائي: هي المحي والحيز الذي يشمل المؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم بتيارت، بحيث تؤثر فيه وتتأثر به لتشمل بذلك المنافسين والمستهلكين والموردين وسوق العمالة والموارد المادية والعمال.¹

ث. العامل:

لغة : من الجذر الثلاثي عمل، والعمل هو المهنة والفعل واعتمل الرجل عمل بنفسه و عمل من باب طرب واعمله غيره واستعمله أيضا طلب إليه العمل والعوامل جمع عامل، والعامل لغة : ما يصدر عنه العمل، والعامل في العربية ما عمل عملاً فرفع أو نصب أو جر، وكالأسماء التي من شأنها أن تعمل أيضا وكأسماء الفعل وقد عمل الشيء في الشيء وهو ما أثر في آخر الكلمة من اسم أو فعل أو حرف، حد العامل الجالب للإعراب ما [أي شيء] اثر رفعاً، أو جار [في آخر الكلمة] المعربة من اسم وفعل، أو حرف والأصل فيه أن يكون من الفعل ثم من الحرف ثم من الاسم.

اصطلاحاً: العامل هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي ويأخذ عادة أجراً مادياً أو معنوياً على عمله في المنشأة أو للمشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع. وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو للمنشأة الاقتصادية "

التعريف الاجرائي: هو ذلك الشخص الذي يبذل جهد بدني أو فكري في أحد مجالات العمل مقابل أجر مادي أو معنوي. ج. الفعالية:¹

لغة: هي مصدر صناعي من فعال (صيغة المبالغة)، ويقال مفعل فعلا وفعالا بفتح الفاء فيها. اصطلاحا: قدرة المنظمة على تحقيق افعالها، وتستمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على نموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا التغير بوصفه متغير تابع لمتغيرات مستقلة اخرى، مثل بناء السلطة وانماط الاتصال واسباب الاشراف والروح المعنوية والانتاجية. التعريف الاجرائي: هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، والتكيف مع البيئة ولاستمرار البقاء فيها، وقدرتها على النمو والتطور باستمرار.²

ح. الفعالية التنظيمية:

اصطلاحا: يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي تصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الاتفاق على طبيعة مقاييسها، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية

الفعالية، وعدم أداء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ومن أهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف (Etzioni(1964 : حيث يعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فرق بين الكفاءة والفعالية وأشار الى أن الكفاءة تقاس من خلال الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات.³

يقصد بالفاعلية التنظيمية إجرائياً: إصدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة

¹مولاي عمار سمية، الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائر ادرار، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة احمد دراية ادرار الجزائر 2017-2018، ص 39

²يازى كمال كفاءة العامل وقدراته الابداعية بين المثالية والواقع ، المؤسسة الوطنية للسارات الصناعية بورقلة نموذجاً، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2020-2021، ص 14

³احمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الاسلام، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 198، ص 20.

الداخلية والخارجية. خ المؤسسة:

لغة: بأنها: " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة ".¹

اصطلاحاً: هي " كيان منظم يهدف لتحقيق أغراض معينة وتتمتع بشخصية وتضم هذه الوحدة مواد بشرية وأخرى مادية أي إنها آلات ووسائل الإنتاج ومجموعة أفراد يشغلون تلك الوسائل بحيث تجمع بينهما علاقات متنوعة نتيجة لتفاعلهم عن طريق الاتصال التعريف الإجرائي: هي عبارة عن الهيئة الحكومية التي تضمن توفير خدمات للمجتمع بالبلاد وكذا العمل على انشغالاته وتتمثل في المؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم بتيارت.²

7. الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الجانب النظري بالمعلومات، والاستفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة الدراسة الحالية، فقد تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفقاً لتسلسلها من كتب ومطبوعات الى اطروحات ومذكرات ثم اخيرا مقالات ومحلات.

أ. الدراسات المرتبطة ببيئة العمل الدراسة الاولى: وهو للباحث " بوقال نصميم " ، بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والسماح لهم بالوصول إلى أهدافه جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة وذلك على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام عينة عشوائية طبقية موزعين على ثلاث أصناف اطارات - اعوان تحكم - اعوان (تنفيذ كما استعان بالاستمارة بشكل

أساسي منطلقاً من تساؤل رئيسي :

ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي؟

¹¹¹ عمر ضخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.ص24.
² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، الطبعة الأولى، 1993، ص 297.

ليتفرع هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة:

- ما أثر محتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعمال؟ - ما أثر طبيعة القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعمال؟ ما أثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعمال؟

- ما أثر الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي للعمال؟

- ما أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعمال؟

حيث استعان للإجابة عن هذه التساؤلات بفرضيتين أساسيتين:

- توجد هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير القاري لولاية قسنطينة.

توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعمال بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة تمزى بمتغيرات الجنس السن المستوى التعليمي، التصنيف المهني، عدد سنوات الخبرة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي لمحتوى وظيفية العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين. - وجود أثر إيجابي لبعد القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين. - وجود أثر سلبي لبعد الاتصال داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين. - وجود أثر سلبي لبعد الحوافز والأجور على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وجود أثر إيجابي لبعد الجماعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وجود أثر إيجابي لبعد ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي الأخير أظهرت الدراسة وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قسنطينة الجزائر.

الدراسة الثانية: دراسة من إعداد الباحث عبد العزيز إبراهيم التويجري بعنوان: "البيئة الداخلية للعمل ، الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد ومستوى الدولي إشراف محمد بن ناصر البيشي دراسة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف، الرياض، 2003م. وهي دراسة ميدانية، تدور إشكالياتها حول ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين

الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي؟

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن

بيئة عملهم الداخلية

- أسلوب الإشراف المتبع.

الحوافز المادية والمعنوية.

نوع العمل المنوط بهم.

البيئة المادية.

مستوى أدائهم الوظيفي.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات والبيانات،

وتوصل إلى أهم النتائج:

- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.

المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.

المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية والمعنوية. المراقبين

الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.

المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل.

المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن أدائهم الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دراسة من إعداد الباحث هدى الجندي وآخرون بعنوان أثر بيئة العمل

على الأداء

الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة للبحوث، مصر، 2007م.

وهي دراسة ميدانية تدور إشكالياتها حول ما أثر بيئة الأداء الإداري؟ ، وتندرج تحت هذا

التساؤل أهداف تتمثل في الآتي:

- تحديد بيئة العمل الداخلية السائدة بالفعل ومقارنتها بما يجب أن يسود المنظمة من

مفهوم علمي لبيئة العمل الداخلية بهدف سد الثغرة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون.

- تحديد أهم عناصر بيئة العمل الإدارية المؤثرة على أداء العاملين وتهيئة الظروف

المناسبة لرفع مستوى الدافعية لديهم.

الوصول إلى أهم القيم التنظيمية التي يجب توافرها في بيئة العمل الإدارية والتي تساعد على زيادة القدرة التنافسية من خلال عناصر الموارد البشرية .

- المساهمة في تطوير وتحسين الأداء الإداري لرفع كفاءة المنظمة وبالتالي الجهاز الإداري ككل.

- الوصول إلى أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إفراز عاملين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في الجهاز الإداري .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات البحث العلمي لجمع البيانات وهي الاستمارة، وتوصلت إلى جملة من التوصيات وهي كالآتي:

- بالتركيز على وجود نظام للاقتراحات والشكاوى والتأكيد على أهمية هذا النظام كوسيلة من وسائل الاتصال الجيد بين الأفراد والإدارة خاصة وان هذا النظام يؤدي إلى تنمية ملكة الخلق والابتكار والتخلص من عوامل عدم الرضا.

- إعداد القيادات الإدارية لاستخدام الأسلوب أو النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة العمل و وفقا للظروف المحيطة بالعمل وحسب قدرات المرؤوسين ومحاولة تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة مما يشجع العاملين على إظهار ملكات الإبداع والابتكار.

- إرساء مبدأ الثواب والعقاب وتقريب الفوارق بين العاملين في الحوافز والمكافآت للحد من الصراعات المالية

ب الدراسات المرتبطة بالفعالية التنظيمية:

- الدراسة الاولى وهي للكاتب" محمد ابراهيم القداح وكانت تحت عنوان عمليات الاتصال الاداري وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الاردن، مجلة دراسات في العلوم التربوية، مجلد 44، العدد 4، الجامعة الاردنية 2017

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر علميات الاتصال الاداري على الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الاردن، وعلاقة هذا الاثر بمتغير الاقليم الجغرافي وحاولت الإجابة عن تساؤل رئيسي: ما العلاقة بين عمليات الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية

في مديريات التربية في الاردن ؟

وانبثق عن السؤال خمسة أسئلة جزئية :

- ما درجة فعالية عملية الاتصال الإداري في مديريات التربية في الأردن؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في عمليات الاتصال الإداري تعزى الى الإقليم الجغرافي؟

- ما درجة الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الفعالية التنظيمية تعزى إلى الإقليم الجغرافي؟ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين

عمليات الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الاردن؟
وقد طور الباحث استبانة من (48) فقرة موزعة على محورين لقياس درجة فاعلية عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية متضمنة أربعة مجالات هي الأهداف والموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية وبعد التحقق من صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (63) مديرا ورئيس قسم تم اختيارهم بطريقة عنقودية عشوائية من مديريات التربية والتعليم للواء قسبة عمان ولواء بني كنانة ولواء قسبة معان. وقد أفرزت النتائج درجة متوسطة كل من عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية ، كما أظهرت فروقا دالة إحصائية بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري وفروقا دالة إحصائية لصالح إقليمي الوسط والشمال في مجال الأهداف، وفروقا بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفاعلية ككل ووجود أثر إيجابي دالا إحصائيا لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية.

- الدراسة الثانية: وهي للكاتب احمد قاسم علي مهدي بعنوان دور ادارة الصراع التنظيمي في فعالية المنظمة دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية، مذكرة ماجستير كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن، 2010.

- هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الاستراتيجيات الأساسية المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في شركة النفط اليمنية وإلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومستوى فعالية الشركة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة واختار عينة بحث تقدر ب 220 موظفا من مجتمع البحث المتمثل في موظفي شركة النفط الإدارة العامة ووحداتها في أمانة العاصمة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- إن المستوى العام لتطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي فوق المتوسط.

- إن فعالية الشركة ومن خلال المحاور والفقرات التي تم قياس الفعالية بها فوق المتوسط.

وجود علاقة ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي (التنافس، الاجبار، التجنب مع فعالية الشركة).

- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والمواجهة مع فعالية الشركة. - عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع المؤهل، المستوى الوظيفي) فيما يتعلق باستراتيجيات الصراع وفعالية الشركة.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بإستراتيجية المواجهة حسب متغير العمر وكذا لإستراتيجية التعاون وفعالية الشركة.

الدراسة الثالثة: دراسة " صالح بن نوار" بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة cmtc " ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التتمية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة نتوري قسنطينة، 200-2005

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز والدوافع المرتبطة بالموارد البشري والتي تعمل على زيادة فعالية المؤسسة كالترقية في العمل وإعطاء العامل الحرية في المناقشات الجماعية وإشعاره بالمسؤولية والتعرف أيضا على الدور الذي تؤديه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة. وقد صاغ الباحث إشكالية بحثه في سؤال رئيسي نما مندي اهتمام القارئ على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العامل وبخاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟

وللإجابة عنه صاغ فرضية عامة تنص على : إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

واستنبط منها أربع فرضيات جزئية:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام

فعالا.

- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة ، كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

وقد رأي الباحث أن أنسب منهج يمكنه من الإجابة عن التساؤل المطروح المنهج الوصفي والذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السيسولوجية على وجهه التحديد وأجرى دراسته الميدانية من 13 إلى 27 جويلية 2004 بحيث اختار عينة بحثه طبقية عشوائية معتمدا على ثلاث أدوات أساسية: الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وبعد تحليل المعلومات التي جمعها توصل الى أن أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فاعلين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر المبحوثين:

الحرية في اتخاذ القرارات الهامة والصرامة في تطبيق العقوبات للمتهاونين وجعل المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الفردية وتوسيع مجال التشاور وتحديد المسؤوليات والانضباط في العمل والتكوين الجيد في مجال التخصص، والاتصال الهادف وتوفير الحوافز ومنح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي، والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

وأوصت الدراسة بناء على نتائجها بضرورة تشجيع الإداريين على استخدام استراتيجية التعاون والمواجهة والتي تبين أن تأثيرهما إيجابي في زيادة الفعالية والتقليل من استخدام كل من استراتيجية التنافس والإجبار والتجنب لتأثيرهم السلبي.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا العمل الى مختلف الجوانب المنهجية للدراسة تم تحديد الإشكالية الأساسية وصياغة التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المرتبطة به، قصد الإحاطة بمختلف أبعاد موضوع بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، كما تم عرض الفرضيات التي سعت الى تفسير هذه العلاقة، الى جانب توضيح أهداف الدراسة وأهميتها العلمية والعملية، بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، سأعرض في الفصلين الآتيين متغيري الدراسة من حيث تطورها التاريخي.

الفصل الثاني

مدخل حول بيئة العمل

المبحث الأول: ماهية بيئة العمل.

المبحث الثاني: اساسيات بيئة العمل.

المبحث الثالث: ابعاد ومعوقات ونظريات بيئة العمل.

تمهيد

ان المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقيها قوية هو أنها لا تعتمد اعتماد كاملا على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري، وأنهاء المسؤوليات على أكمل وأتم وجه وبالشكل الصحيح والأمثل بل أنها تبحث طرقا أخرى لتبقي في المقدمة وليزيد الحماس داخل بيئة العمل، لأنها تطمح الى التقدم والتطور وبالشكل الأعظم لتتقدم بأفكارها وأراءها وأهدافها أمام نظائرها من المؤسسات لتحقيق أهدافها في محيط ملئ بالمنافسة، حيث أنه في الأونة الأخيرة لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والإدارات اهتماما كبير لما له السبب الأول في تحسين أداء الموارد البشرية تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودته فبيئة العمل هي من وزيادة دوافعهم للعمل.

وذلك لكون ان بيئة العمل هي المساحة والمحيط الذي يعمل فيه الموظف داخل المؤسسة، وهي عامل مهم في تحقيق تطلعاته وأهدافه ، خاصة إذا كانت واضحة المعالم ، حيث يتواصل ويتفاعل مع الآخرين، دوافعه ومعنوياته ودرجة رضاه عن اتجاه منظمته سيؤدي ذلك إلى ظهور قيم الالتزام والمسؤولية.

المبحث الأول: ماهية بيئة العمل

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماما كبيرا باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمد المنظمات للتطور والتحصن المتواصل حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء المنظمة وذلك من خلال التأثير في سلوك العمال في المنظمة، فيظهر مدى استعدادهم لبذل جهد لصالح المنظمة وولائها وهذا إذا ما كانت واضحة المعالم، وفي هذا المبحث الذي سنتحدث فيه حول ماهية بيئة العمل ارتأينا تقسيمه إلى مجموعة المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم واهمية بيئة العمل.

وسنتناول في هذا المطلب مفهوم بيئة العمل في الفرع الاول، ثم نعرض اهمية بيئة العمل في الفرع الثاني. الفرع الاول : مفهوم بيئة العمل.

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع بيئة العمل، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها لبيئة العمل والظروف التي عاشوها وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا الفرع بتعريف بيئة العمل، من ثم استخلاص تعريف لها.

التعريف الاول: هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئه العمل المكان الجغرافي¹، والمناطق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأ، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل وتعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة أو المصنع، أو المكتب

¹دهاني احمد يونيس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الاعلام، المجلد 51، العدد 2، 2021، ص. 493.

التعريف الثاني: هي مجموعة العلاقة المتبادلة بين الموظفين وارباب العمل والبيئة التي يعملون فيها، والتي قد تكون موجبة او سالبة، توفر بيئات العمل الموجبة تجارب ممتعة للموظفين تساعد على تحقيق اهدافهم الشخصية، بينما تعطى بيئات العمل السالبة تجارب مؤلمة وتقلل من سلوك الموظفين الجيد في العمل، إذ إن الموظفين غير المسؤولين أو غير الملتزمين يمكن أن يتغيروا ليصبحوا مسؤولين ويكونوا أكثر التزاما بالعمل في بيئة عمل موجبة لأن مثل هذه البيئات تعزز سمات تحقيق الذات لديهم بينما قد يكون العكس في ظل البيئة السالبة.

التعريف الثالث : كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتشتمل على ظروف العمل المادية مثل الإضاءة الضوضاء النظافة، ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلا عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الاشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية الطيبة.¹

التعريف الرابع: تشير بيئة العمل لمختلف العناصر المكونة لمحيط العمل وتتمثل هذه العناصر في العناصر التنظيمية كالهيكـل التنظيمي وطبيعة الإتصال التنظيمي والقيادة والعناصر المادية المشكـلة للمحيط العملي من أجهزة وأدوات العمل ومبنى العمل، وهي بذلك تشكل البيئة الفيزيائية والتنظيمية للعمل.²

التعريف الخامس: كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله وتؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها ، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين وكذا مستوى

زهراء غازي دنون الدباغ ومظهر دنون يونس العناز ، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة في تحسين بيئة العمل/ دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 53، 2021.1 ، ص 437-438.

² الشنوناني صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الاسكندرية، 1994،

أدائهم الوظيفي، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة وتؤثر داخليا على المنظمة وأدائها بشكل مباشر.¹

التعريف السادس : بيئة العمل التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص المستقرة نسبيا والتي تميز التنظيم الداخلي لمؤسسة ما، والتي تؤثر على سلوكيات أفرادها وقيمهم وتحدد طبيعة المواقف في هذه المؤسسة.²

ومن هذا نستخلص التعريف التالي:

هو " ذلك الحيز والمحيط الذي يتوفر على تلك العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، ليبدل بذلك أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة وبذلك يكون الفرد مؤثرا ومتأثرا ببيئة عمله ومن جميع جوانبها المادية والتنظيمية والهيكلية".³

الفرع الثاني: أهمية بيئة العمل.

لا شك أن وجود بيئة عمل مثالية ومشجعة للعمل تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية وجود بيئة عمل فعالة في عدة أمور أهمها ما يلي:

1. القدرة على بناء ميزة تنافسية : أما أن تكون طرفا فاعلا في عالم الأعمال المنفتح و اما ستعالي المؤسسة كثيرا ، فقد اصبحت التنافسية من أهم التحديات التي تواجه أي ادارة في القرن الحادي والعشرين في ظل الانفتاح العالمي، الذي جعل أي شركة تحت ضغط

¹ خرموش منى وبحري صابر العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة انسة للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 02 الجزائر، 2018، ص20

² خالد زحراح ووهيبة عيشاوي بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط، مجلة الافاق علمية، المجلد 12، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص205

³ أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الاداء التنظيمي، دراسة تحليلية لأفضل اماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12، العدد 2 جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2019، ص 395.

المنافسة الشرسة من الشركات المحلية والأجنبية على حد سواء، وقد رفعت المنافسة الشرسة التي نراها اليوم شعارا لا يستطيع أحد التملص منه وإلا هلك ألا و هو (البقاء للأصلح)، فلكي تبقى الشركة في الواقع وتتمو لابد أن يكون لديها القدرة على الاستمرار في المنافسة وانما يكون ذلك من خلال بناء ميزة تنافسية لها، ولكن الأهم أن تتعرف على الميزة التنافسية والتي يعرفها الدكتور على السلي بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاجا فيما ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه الهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹).

وايجاد تلك الميزة التنافسية ينبنى على أساس هام وهو ضرورة تنظيم المؤسسة وايضاح كيفية أداء أنشطتها، كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمنظمة، بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول، لا يستطيع المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة، ويعد العنصر البشري في هذا الصدد هو أكثر موارد المنظمة خلالها أي من امكانية لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك اذا ما تمت الادارة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل.

2. الاستثمار الأعظم هو الاستثمار في البشر: يقول الدكتور ماهر إلا يمكنك أن تدير منظمة بدون ناس، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير ، فمادام هناك عمل وأهداف مطلوب انجازها فلا بد أن

يتم ذلك من خلال آخرين، حتى اذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فإن الناس هم الذين يشغلونها). وليس ذلك فحسب، بل إن حقل الموارد البشرية قد شهد في الأونة الأخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام، وخاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية

¹ مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات " دراسة تحليلية"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 94.

والتطوير وانما يرجع ذلك للقناعة الشديدة من الادارة بأن المنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها.

من خلال أصولها المادية دون تركيز جزء من اهتمامه على الأصول البشرية ويكون هذا الاهتمام من خلال سياسات واستراتيجيات تتصف بالكفاءة والفعالية في كل وظائف ادارة الموارد البشرية مثل: التدريب، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والاختبار والتعيين تقييم الوظائف تحليل العمل، تقييم الأداء. بل اصبح لهذا المورد البشري أثر فعال، حيث أصبح يمثل جزءا هاما من رأس المال الفكري، حيث تمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد و رأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد، وكذلك ينعكس من خلال مهارات محددة يكتسبها الأفراد.

3. زيادات العائد المادي للشركة حيث أثبتت العديد من الدراسات العالمية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين العائد المادي للشركات ومدى الرضى الوظيفي لموظفيها، لذا ينبغي أن يكون الهدف الأسمى هو توفير بيئة عمل مثالية تهدف بشكل رئيسي، الزيادة انتاجية الموظفين مما يساهم بدوره في رفع مستوى رضى عملاء المنشأة، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل العوائد المالية وغير المادية فالكل مشاركون في الربح.

4. بيئة العمل هي مرآة الشركة الحقيقية: يقول لایل سوسمان مخاطبا مسؤولي الشركات " لست في حاجة إلى دليل لتدرك أن الناس يحبون التعامل مع المؤسسات التي يحترمونها، وحين تتم ترجمة هذا الارتباط العاطفي إلى أرقام وحسابات، يطلق عليه اسم السمعة الطيبة، وعندما تتم مراجعة حسابات الشركات لمعرفة قيمتها في السوق، تكون السمعة الطيبة احدى العوامل لتقييم ذلك".

بل ان غراهام داولينج ليؤكد ذلك المعنى بقوله " ان بيئة العمل هي بمثابة مرآة للشركة فكما أن اللسان يستدل بها على الشركة وطريققتها في التعامل مع العملاء أو الموظفين..

اذ ان تحقيق التغيير الهام في الطريقة التي يفكر بها الناس خيال الشركة، يتطلب عادة اجراء تغييرات في أنشطة المؤسسة الأساسية مثل: ممارسات موظفي الخط الأمامي، وجودة المنتج أو الخدمة وثقافة المؤسسة، لذا فان بيئة العمل المثالية والفعالة هي عامل أساسي لبناء خبرات فنية وادارية ومسيرة بناء العمل الفعالة هي مسيرة لا بد أن يؤمن بها جميع العاملين في الشركة مدراء وموظفين على حد سواء.

5. رفع الانتاجية وتحسين الجودة : بعد مشاركة الموظفين في صناعة القرار ما يؤديه من رفع الانتاجية و تحسين الجودة من أهم العناصر التي تساهم في بيئة العمل الفعالة في ايجادها و في هذا الصدد يقول كير " لقد اكتشف المديرون الأمريكيون بسرعة أن حجر الزاوية في العديد من برامج العمل اليابانية هو السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم ، فعلى سبيل المثال : أصبحت دوائر الجودة. مجموعات من الموظفين تجتمع بانتظام للتوصل إلى بعض الطرق لتحسين أداء الشركة، فصارت أسلوبا يابانيا شائعا للمشاركة في صناعة القرار، وتتمتع القرارات التي تتخذها دوائر الجودة باهتمام الادارة العليا وتقديرها "

المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل

هناك طرق وأساليب عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها إطار أو نظام مفتوح ومن بين

الطرق والأساليب الشائعة ما يلي:

1. البيئة العامة :

الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم

الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والمواد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية على جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك.¹

2. البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة هي تلك التي تعيش داخل شبكة المنظمة وتوضح وتبرز علاقتها مع المنظمات الأخرى مثل الموزعون الوكالات المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون ومكونات البيئة الخاصة إما مجهزة للمدخلات المنظمة أو مستلمة للمخرجات منها، ولهذا فإن تفاعل المنظمة مع بيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تقاطعها مع البيئة العمومية الخارجية.²

ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخ والطبيعة التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.

يتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات، أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها ولا يشاركها التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر.¹

التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة، بمعنى مدى الترابط بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو مادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها.

¹ مغربي السعيد، مرجع سبق ذكره. 95.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن، 2010

3. بيئة العمل الخارجية

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية ... الخ..

ويقصد بمفهوم البيئة الخارجية المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، ويقصد بها الظواهر المختلفة نشأ وتطور وعاش فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره التي من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والدينية والثقافية والتعليمية وغيرها.

إن التأثير المتبادل المتداخل بين المنظمات وبيئتها يستلزم البدء بتصنيف بيئات العمل الخارجية إلى عدة أصناف وعناصر ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. بيئة عمل خارجية عامة : وهي تضم المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم سياسية اجتماعية، أو التقدير درجه تأثيرها علا وجه التحديد، فهي تحدد السمات العامة التي تتسم بها المجموعة من الأفراد في إطارها كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين وفي إطار هذه العوامل البيئية، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة¹.

ب. بيئة عمل خارجية خاصة: ويقصد بها تلك الأبعاد السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، التعاونية وحتى المناخية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره أو أن التأثير عليه يكون واضحا فعلا نظرا لصلة الوثيقة، إما بمدخلاتها أو مخرجاتها .

¹ كويحل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين اداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر 2018-2019، ص 61.

4 بيئة العمل الداخلية تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها كافة القيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعمل مجمل العملية الإدارية. هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية مجموعة من العناصر التنظيمية والاجتماعية لها تأثير على السلوك التنظيمي.

وتعرف بيئة العمل الداخلية أيضا الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة نتيجة لعدد من العوامل ومنها أسلوب الإشراف ومعاملة الرؤساء لمرؤوسيههم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي للمنظمة تحقيقها.

يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي مجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية كأسلوب الإشراف التقنيات الهيكل التنظيمي ضمن المنظمة.

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاته من حيث الأطر الإدارية والعاملين فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية وإجراءات وسياسات تنفيذها وأنماط الاتصالات.

يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي نفسها بيئة المنظمة في حين أن بيئة المنظمة أشمل من بيئة العمل الداخلية، كما أهمل العناصر أو الظروف الفيزيقية¹.

كما يعرفها العدلي بأنها : العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل. يفهم من هذا التعريف أن

¹ محمد . علي مانع القحاني، اثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الادارة كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2001،ص.24

بيئة العمل الداخلية تمثل الخصائص الداخلية للمنظمة من عوامل تنظيمية وأخرى وظيفية¹.

وبيئة العمل الداخلية حسب سلمان العميان هي كيان حركي فتفاعل عناصره البشرية وعر البشرية مع بعضها البعض تتأثر وتتوثر بعضها ببعض.

وتعرف بيئة العمل الداخلية بأنها ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين وله علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.

يتبين من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي الوسط الذي يقوم فيه العمل لأداء مهامه وما تتوفر عليه من متغيرات تراعي قدرات الفرد.

المطلب الثالث: اسباب تحليل بيئة العمل.

تعدد أسباب تحليل بيئة العمل الداخلية للمنظمة وأهمية دراستها وتقييمها ومن بين أسباب تحليل بيئة العمل ما يلي:²

1. عدم قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديهم الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة أي التعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة.

2. اسباب داخلية أخرى تتمثل في³:

¹كويحل منصور وطبعان عماد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

²كويحل منصور وطبعان عماد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³أحمد يوسف ابو رحمة، اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى افعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، اطروحة لنيل شهادة الماجستير قسم ادارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017،

- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
 - اتباع الأنظمة والتعليمات حرصا على سلامة العاملين وتجنبنا لحدوث أي إصابة عمل أثناء العملية الإنتاجية.
 - ادخال نظام المحفزات والمكافآت والعلاوات على الرواتب ضمن أنظمة العمل الإدارية لزيادة كفاءة الإنتاج وزيادة الابداع الوظيفي.
 - الاهتمام بمواكبة الحضارة والتقدم والعمل على استبدال الآلات القديمة بالحديثة المتطورة أكثر ذات تكنولوجيا مستحدثة توفر الوقت والجهد والمال.
- المبحث الثاني: اساسيات بيئة العمل.**

تعتبر بيئة العمل الحيز والمحيط الذي تعمل فيه الموارد البشرية وهي تمثل عاملا مهما دفع هذا الأخير إلى العمل بشكل جيد مستغلا طاقاته في تحقيق مردود أكبر ، ونظرا للأهمية البالغة في لبيئة العمل سنتطرق في هذا المبحث الى أهم النظريات التي اهتمت ببيئة العمل والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية والسلوكية ومدارس الإدارة الحديثة، وفي هذا المبحث الذي سنتحدث فيه حول اساسيات بيئة العمل ارتأينا تقسيمه إلى مجموعة المطالب التالية¹:

المطلب الأول: ابعاد بيئة العمل

توجد عدة ابعاد لبيئة العمل تعتبر مؤثرات ومحددات لبيئة العمل المناسبة لاي منظمة سنذكرها على النحو التالي:

¹الريمضاء بحاش وفوزية جعلاب اثر بيئة العمل على اداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية، دراسة ميدانية ببلدية المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021-2022

أ. البعد الاقتصادي: البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة او المنظمة فقط بل على مستوى البلاد ككل، كلما زادت كفاءة العاملين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول ، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة ،¹ عادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات، وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والاصابات، يؤثر ذلك سلبا على اقتصاد الدول لأنها تنفق معظم نفقاتها على كافة نفقاتها، بس تصحيح و علاج وليس على عمل المنظمة الأساسي الذي سوف يقد مخرجات للمجتمع، مع كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء واشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء.

ب. البعد الانساني: حيث عندما يصاحب احد العاملين في المنظمة أو الشركة فإنه قد اعاق العملية الاخراجية بشكل عام، وأيضا اثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون أصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على اسرته وهذا قد يؤدي به إلى الاحباط حتى وان تعافى مستقبلا فلم يعد يريد العمل ان لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد اسرته او حتى تصرف له نصف راتب لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت، وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات ..

المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل.

إن بيئة العمل تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي :

¹منى خالد عكر، اهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، جامعة الجنان، لبنان، 20 سبتمبر 2020 ص 30.

1. القيادة الإدارية: يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية.

2. النظم واللوائح تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من أهم عناصر بيئة العمل، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد وحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.¹

3. طبيعة العمل والتخصص: تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل عما أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية، وخدمائية وتجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة .

4. الرقابة الإدارية: تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية وتحقيق أهدافها، فالرقابة وفق هذا التعرف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة المعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وأن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة

¹ خالد عكر، مرجع سابق، ص 31.

والمبادئ المحددة، وحرصها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها الأشياء، الناس، الأفعال.

5. تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجاباً أو سلباً في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه: نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة

6. الاتصال الإداري: تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضاً عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار.

7. العلاقات الرسمية وغير الرسمية: كون المنظمات والمؤسسات تضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتتجزأ المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها¹.

8. الحوافز والمكافآت: تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي

¹علاء سعد الله المعاينة، تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري : دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة، 2021،

تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظماً ومطبّقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

تتأثر بيئة المؤسسات الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها الموارد البشرية والموارد المالية والاقتصادية، المواد الخام المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1. المواد الخام:

تحصل المؤسسة الاستشفائية على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأفلام ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية، وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية¹.

2. الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من أطباء وإداريين ومحربين ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات الاستشفائية بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المؤسسة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة الصحية من في تحقيق أهدافها.

¹ نيفين حسن احمد معمر فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير، صحافة كلية الآداب الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص. 88-89.

3. الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الاستشفائية الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم المريحة، ويطلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح¹.

4. النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التالف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

5. السياسات الإدارية

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم .

6. القيم المهنية:

المؤسسة التي تشيع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد، وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته، وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفسية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح

¹علاء سعد الله المعاينة، مرجع سابق، ص 18-19

والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصحية لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المؤسسة في الوقت المناسب.

7. الهياكل التنظيمية :

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتعهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة¹.

8 . خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية وترى الباحثة أن مستوى المهارات الاستشفائية الذي يجب يتمتع به الموظفون في قطاع غزة من العوامل الحاسمة في التأثير على بيئة العمل الداخلية، بجانب العوامل التقنية، حيث إن طبيعة عمل الصحفيين تستدعي التمتع بالمهارات الصحفية المرتفعة، وغالباً ما تساعد التقنيات في من هذه المهارات وتوظيفها لخدمة أعباء ومهام عمل الإداريين والاطباء وغيرهم.

المبحث الثالث: نظريات ومتطلبات ومعوقات بيئة العمل.

تعتبر بيئة العمل الحيز والمحي الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري

¹نيفين حسن احمد معمر، مرجع سابق، ص 90.

خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الإلتزام وتحمل المسؤولية.

وفي هذا المبحث الذي سنتحدث فيه حول نظريات ومتطلبات ومعوقات بيئة العمل ارتأينا تقسيمه إلى مجموعة المطالب التالية:

المطلب الاول: النظريات المفسرة لبيئة العمل

يتضمن تراث المعرفة والأدب الإداري عدد كبير من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي على مدى فترة زمنية طويلة نسبيا، كما شهدت الإدارة الحديثة تطورا مكثفا وزخما في جهود المفكرين وعلماء الإدارة منذ أواخر القرن الماضي (ق (20) بشكل خاص وحتى يومنا هذا، وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور علم الإدارة ونظرياتها المختلفة بكل التفاصيل، وإنما للإشارة الموجزة لأهم النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة، لأن الهدف الرئيسي من أبحاث هؤلاء المفكرين هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تحدث في الإدارة والمنظمات وإيجاد أنجع السبل سواء في طبيعة قياداتها أو ظروف العمل ووسائله أو في القوانين التي تنظمه أو في طبيعة مكان العمل وغيرها الكثير، ويمكن استعراضها في الآتي:

1. هنري فايول وفريدريك تايلور :

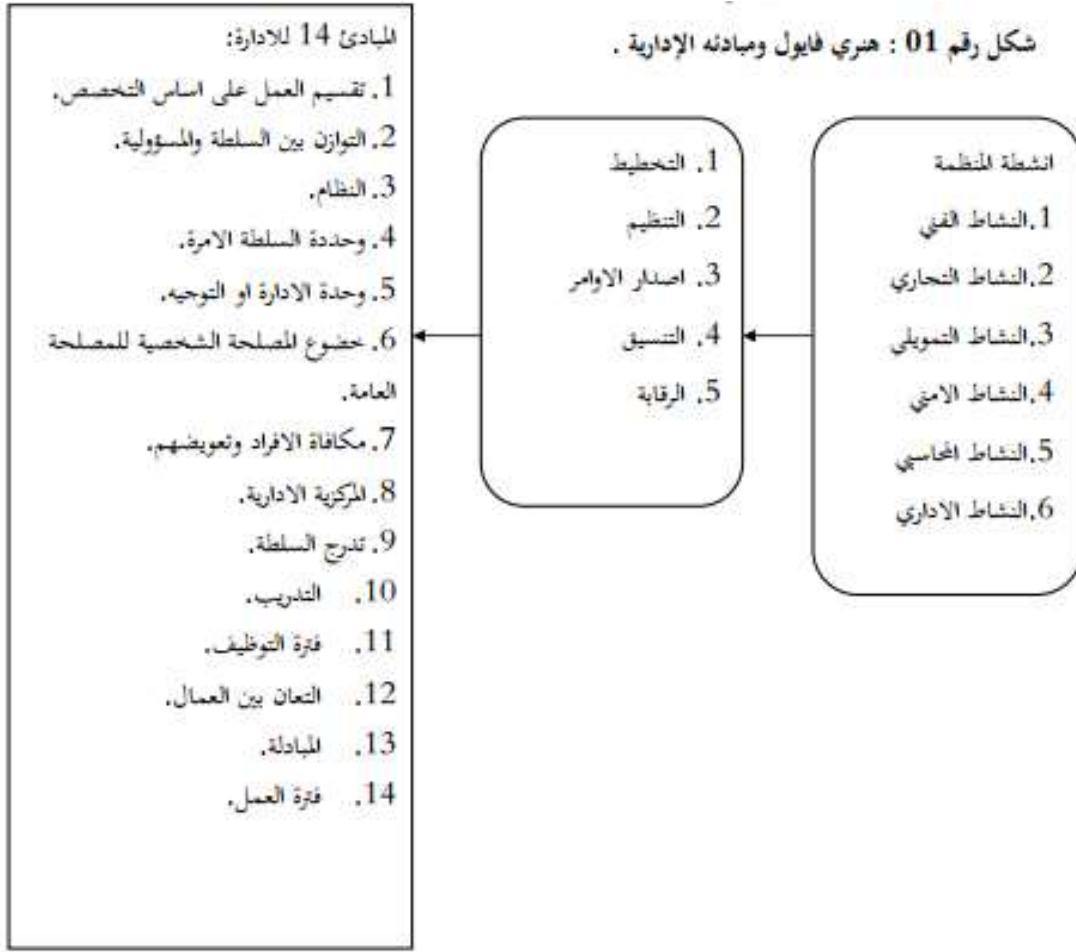
من خلال قراءتنا في تراث الإدارة ونظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي هنري فايول والتنظيم الإداري وفريدريك تايلور الإدارة

العالمية وذلك بدراستهم الواقع تماشياً مع أحداث الثورة الصناعية التي غيرت النشاط الصناعي مع أواخر القرن 18م وأوائل القرن 19م.¹

بالنسبة لفايول يرى أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية: الأنشطة الفنية التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية.

ولقد ركزت دراسات فايول حول المستويات الإدارية العليا، ومن خلال دراسته توصل لفايول Fayol إلى وضع أربعة عشر مبدأ إدارياً، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، وبذلك كوّن الأساس للنظرية الإدارية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الآتي:

¹سهام بن رحمون بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي، دراسة عينة من الاداريين بكلليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013-2014، ص ص



من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول Fayol فإن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح جليا في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتقان، وأيضا مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية.

أما بالنسبة لفرديريك تايلور كانت فكرته تنطلق من توضيح الإنتاجية ونجاح المؤسسة، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية، ونجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يقاس بقيمة المردود وأيضا من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية وأهم المبادئ التي جاء بها تايلور هي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد واستخدامه الطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تاييلور : التنظيم العلمي للعمل OST .

- الاختيار العلمي للعمال، دون انتخاب واختيار أفضل العمال عملاً، وتدريبهم على افضل اسلوب. الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها.

- يؤجر تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال فالمديرين يقومون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الأعمال.

فمن خلال المبادئ التي جاء بها تاييلور Taylor نستنتج أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تتجلى في تحديد الأجر والمكافآت وكذلك في تقسيم العمل بتبيان طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات¹.

2. التون مايو يعد التون مايو من رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت ان المنظمة تنظيم اجتماعي، وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن الحوامل المدخرة لزيادة الإنتاجية نضية اجتماعية أكثر منها مادية ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الافراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.²

ومن أهم الخصائص التي انتهت بها هذه النظرية ما يلي:

- ان لكل فرد حاجات متعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دورا هاما في سلوك الفرد.

¹سهام بن رحمون مرجع سابق . ص57

²سهام بن رحمون، مرجع نفسه، 56

يجب على الإدارة عدم اصدار القرارات التي تثير تعارضا بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.

وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت في مجموعة من الظواهر العامة أهمها:

- هناك وثيقة الصلة بين العلاقات العمل وزيادة الإنتاج.

- إن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل يتأتى من إعطاء الفرص للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات راحتهم.

قام مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل ولقد كانت كما يلي¹:

- العامل النضي.

- العامل الاجتماعي.

- العامل المادي.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بشكل غير مسبق بالعلاقات غير الرسمية في بيئة العمل والتي تعد أهم من العامل المادي حسبها ثم تأتي العلاقات الرسمية.

3. أوليفر شيلدون OliverShildon :

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة وقال فيه إن المشكلة الرئيسية للصناعة الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية.

¹ بلحواس رشيدة، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة الجزائر 2018-2019، ص 46.

4. ماري باركر فوليت **Mary Parker Follet**:

إن الرجل في عمله يعمل بنص الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تحققه في المجالات الأخرى قماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:

- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول. - اطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير. تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.

- القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه.

5. نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ما جريجو **Douglas Megregot** : قدم ماجريجو هاني النظريتين في ستينات القرن الماضي، حيث إنتقد من خلال النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني من العنصر البشري وإحداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل وقد ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعة وفلسفة الطبيعية البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الاقتراضات على العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات بيئة العمل.

سنتطرق في هذا المطلب الى متطلبات بيئة العمل من جهة والى معوقاتنا من جهة اخرى.

الفرع الاول: متطلبات بيئة العمل

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتحسين بيئة العمل وتتجلى فيما يلي:

1. تطوير الهيكل التنظيمي: وذلك من خلال تقسيم العمل واستحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تكون كلا من هذا من تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك من خلال تقليص المستويات الإدارية فالهدف التطوير والتعديل هو الإفادة القصوى من طاقات العاملين وزيادة إزاهم وولائهم وتحقيق الانسجام والتفاعل»¹.

2. حسن اختيار الموارد البشرية فاختيار الموارد البشرية المؤهلة لأداء المهام هي نقطة انطلاق الإدارات نحو تحسين البيئة الداخلية، حيث يضمن الاختيار السليم مستوى مناسب من الخبرات الإدارية لتنفيذ المهام وإجراءات العمل إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات الروتينية الطارئة»².

3 تخطيط الموارد البشرية وهي عملية الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفي الوقت المناسب وتتحصر أهداف هذا التخطيط فيما يلي:

- استقاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

الإعداد الجيد لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

تقدير تكاليف الموارد وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

¹ بلحواس رشيدة، مرجع سابق، ص. 48-471

² خنور رتبية وبولحية ايمان علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفيلن جيجل، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل الجزائر، 2020-2021، ص 47-45

4. وضع سياسات مرنة حيث يجب وضع بيانات تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات وظروف البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك ضرورة صرامتها وعدم خضوعها للتعديل والتبديل من خلال ثقة وارتياح العاملين بأنفسهم.
5. تفعيل اللامركزية فمن الضروري العمل بمبدأ اللامركزية وذلك لرفع مستوى الالتزام التنظيمي وإشعار العاملين بأهميتهم ومشاركتهم العملية في اتخاذ القرارات.
6. استخدام النمط القيادي الملائم: «إذ يجب تشجيع القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل وأساليب مما يرفع ثقتهم بأنفسهم، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم من خلال السعي إلى تطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة لديهم».
7. تخطيط المسار الوظيفي : يعتبر تخطيط المسار الوظيفي عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة، وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فهذا التخطيط في تأهيل الموارد البشرية القادرة على النهوض بمستويات الأداء وارتفاعه ومواكبة التجديد لذلك يجب اختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق رغبات وتشجيع طموحات الموظف، ومن ثم وضع البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في أداء العاملين.
8. تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فهذه الثقة تزيد من دافعية العمال نحو العمل ويظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق، كما تجلب هذه الثقة الانسجام بين الإدارة والعاملين وتشمل الاستفادة من تحديث الإجراءات وأساليب العمل.
9. التدريب المستمر : فالهدف من هذا التدريب هو رفع قدرات وتنمية مهارات العاملين مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة.

10 استخدام التقنية الحديثة: إن استخدام التقنيات الحديثة تساعد على توجيه العمل والتحكم فيه والمساهمة في تحديد مشكلات العمل وحلها نتيجة زيادة معدلات التنسيق بين الإدارة والأقسام، وهذا ما يساعد على دعم مركز المنظمة التنافسي وتحقيق الفعالية لوظائف الإدارة، وهذا ما يرفع الكفاءات ويزيد من قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية تسهم في تحسين الأداء.

11 الحوافز المادية والمعنوية فهذه الحوافز بنوعها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتشجع بذل المزيد من الجهد وذلك بهدف رفع أداء العاملين وضمان استمراره في المنظمة.

12. استخدام نظام اتصال فعال: تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات وزيادة مستوى التزام العاملين.

الفرع الثاني: معوقات بيئة العمل

يقصد بالمعوقات تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على البيئة وهذه العوامل هي :

- الافتقار إلى وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل بيئة العمل.
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية. - التركيز على أن رضا المرؤوس هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج. - اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية.
- علم الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج . عدم رغبة الأفراد بمشاعر في تحمل المسؤولية.
- عدم تشجيع العمال على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- اتخاذ المشرف كامل القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع في العمل.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة.

خاتمة الفصل:

على ضوء ما تم التطرق إليه في مباحث الفصل الاول من مفاهيم وأساسيات مختلفة، فإن خلال هذا من الفصل المتعلق ببيئة العمل والذي تناول مفهومها وأنواعها وغيرها وعناصرها بشيء من التفصيل والتحليل فإنه تم التوصل إلى أن بيئة العمل تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

وتبين أن بيئة العمل تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكون لنا ما يسمى بإدارة الأعمال أو إدارة المؤسسة ومن بين هذه العناصر التي تمثل مكونات بيئة العمل الموارد البشرية وطبيعة القيادة، النظم واللوائح والقوانين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، الرقابة الإدارية وتفويض السلطة، تقسيم العمل والاتصال الإداري، الإضاءة والحرارة والضوضاء والأثاث والنظافة.

الفصل الثالث

مدخل حول الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية

المبحث الثالث: عموميات حول الفعالية التنظيمية.

تمهيد

ان الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره فهو ينشأ في اسرة والتي تعد منظمة صغيرة، ليشكل بذلك انتماؤه للمنظمة، كما يعد له ضرورة حتمية تفرضها طبيعة الانسان باعتباره كائن اجتماعي فرغبته في التواصل واقامة علاقات

مع غيره لسد احتياجاته المتزايدة والتي لا يمكنه تحقيقها بمفرده وقد تعود تلك الاخيرة على المنظمة من بداية حياته، لذا يعيش في عدد متزايد منها فالمجتمع ومؤسساته الخدمية ودوائره الحكومية، لذا فكلها منظمات تعيش وتتفاعل مع بعضها البعض.

كما تسعى معظم المنظمات المكونة بهدف تحقيق اهداف معينة داخل المجتمع الى الزيادة في فعاليتها والتي تعني في ابط مفاهيمها الى تحقيق اهداف المنظمة.

المبحث الاول: ماهية الفعالية التنظيمية.

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الان بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات فيها، ويكون ذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة، وعليه أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشراتها وطرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي المؤسسة تخطت هذه المرحلة فبقائها واستمرارها أصبح مرهون ببيئتها الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليهما خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتشجيع عملية الابداع .

المطلب الاول : مفهوم الفعالية التنظيمية واهميتها.

سننطلق في هذا المطلب الى مفهوم الفعالية التنظيمية من جهة واهمية الفعالية التنظيمية

الفرع الاول : مفهوم الفعالية التنظيمية

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، حيث تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية عند الكثير من الباحثين لذا سوف نتطرق الى بعض منها¹:

التعريف الاول: هي درجة الاهمية في المنظمة كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، الا ان الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها.

1

دريدي فاطمة وقرواني محمد الامين تفويض السلطة اثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 40 . جوان ص5 2015 .

التعريف الثاني: هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قيامها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل : بناء السلطة أساليب الإشراف، وأنماط الإتصال، والروح المعنوية والإنتاجية.

التعريف الثالث اشار نادار وتوشمان الى ان الفعالية هي درجة التي يكون فيها واقع الانتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في استراتيجية المؤسسة".¹

التعريف الرابع: هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها².

التعريف الخامس: هي قدرة المنظمة على التكيف أو العلاج أو تحقيق توقعات البيئة الخارجية ويعرفها كاميرون سنة 1986 "الفعالية التنظيمية على "أنها إلى أي درجة تعتبر المنظمة مفيدة ومساعدة لكل الأطراف الخارجية والداخلية في تلك المنظمة"³.

ومنه نستخلص مايلي: هي ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وافرادها وليس بجانب معين او فرد معين، لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لاداء المؤسسة.

الفرع الثاني: اهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة . فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية

¹ العبد عماد ونور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، اذار 2016 ص 442.

² فاطمية بوهلال ولخضر عدوكة، تأثير التوافق (استراتيجية هيكل على الفعالية التنظيمية في المنظمة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد 7، العدد 3، سبتمبر 2016،

³ نعيمة عباس خيضر واخرون الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث، الطبعة الاولى قسنطينة، الجزائر، 2006،222.247

رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها، في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.¹

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ثم فالفعالية التنظيمية ومن مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة . لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية.

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الاهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف المحيطة به والنمو البقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية،² وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الاطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي: توفير السلامة المهنة ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل. - المناخ الاجتماعي الفعال : وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية. الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

¹ بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي ، دراسة الحالة الإدارية للمركب الأولمبي محمد بوضياف 5 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008-2009،

² لتقييم غولام، التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بركاني المداني بام بواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العبي بن مهدي ام البواقي الجزائر 2018-2019، ص 65

تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

وجود معيار موضوعي حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص. مراكز اتخاذ القرارات الفعالة ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

نظرة ايجابية للأفراد :

ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام. تشجيع التعاون بين الأفراد: حيث انه في اطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الافراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع. قياس الانجازات بسرعة فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الاجراء المناسب¹.

تطلع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات. من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط

¹ سيفون فريال، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس كانون الاول 2015، ص ص 44-45

بخصوصية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة¹.

المطلب الثالث: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين لى وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى الى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها ويمكن تصنيفها حسب تطورها الى مدخلين رئيسيين:

الفرع الأول: المداخل التقليدية

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على موردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم المنظمة بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس الفعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي²:

1. مدخل النظم: يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة

أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.

¹ سيفون، فريال مرجع : نفسه ص46

² مولاي عمار سمية، الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائر ادرار، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة احمد دراية ادرار ، الجزائر 2017-2018، ص47.

2. مدخل العمليات الداخلية يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشري داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

3. مدخل تحقيق الأهداف: فالفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر الفرع الثاني: المداخل المعاصرة نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها.

ومن أهم المداخل مايلي:

1. مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم: ويلاحظ هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم الذي ناقشناه من قبل، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة رغم أن المدخل استراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة¹.

وأهم ما يميز هذا المدخل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

2. مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها البعض الآخر . يفهم من هذا أن الفعالية

¹مولاي عمار سمية، مرجع سابق ص 48.

التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنظر تحدد بالضبط المراد من العمل.

3- التركيز التنظيمي¹: فيما اذا كانت القيم المهنية تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الادارة نحو رفاهية الافراد وتطويرهم في المنظمة أو تركز على الجوانب الخارجية التي تعكس تطوير المنظمة ذاتها. الوسائل والغايات: وتتطرق إلى الوسائل التنظيمية التي تركز على العمليات الداخلية في الأمد البعيد، مقابل الغايات التي تؤكد على النتائج النهائية في الأمد القصير.

المبحث الثاني: اساسيات الفعالية التنظيمية.

من المواضيع الحساسة التي تهم العمل التنظيمي والأسس القوية التي يرتكز عليها موضوع الفعالية، التي تعد المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة فعالية الأهداف والأسس والقواعد التي بنيت عليها ، وأيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق. جميع التي وضعت من أجلها، إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خططا محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط الأفضل بين خطط بديلة أخرى على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدة معينة.²

المطلب الاول : مبادئ وصور الفعالية التنظيمية؛

سننترق في هذا المطلب الى مبادئ الفعالية التنظيمية من جهة وصور الفعالية التنظيمية من جهة اخرى

¹ سعد العنزي ويعرب عدنان السعيدى واحمد نزار النورى، فاعلية المنظمة والادارية، المجلد 15، العدد 53، 2009، ص 30.

² فاطمة وحسيب شهرزاد، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير، جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر 2019-2020. 94-95.

الفرع الاول : مبادئ الفعالية التنظيمية؛ إن من أجل قيام أمس تنظيمية سليمة لدى أية منظمة مهما اختلف نوعها وعملها فلا بد من أن تتبلور المبادئ الرئيسية من أجل إثبات أو كسب صفة الفعالية التنظيمية وبلوغ الهدف المنشود ومن أهم على جملة من المبادئ التي تقوم عليها الفعالية التنظيمية ما يلي:

اولا: وجهي النجاح

هناك خرافة قديمة لمزارع فقير وجد بيضة ذهبية في عش الإوزة التي يملكها فاعتقد أن أحدهم يحاول السخرية ولكنه اكتشف أنها من الذهب الخالص، وهكذا أصبح يحصل على بيضة ذهبية كل صباح من عش الإوزة مما جعله في صفوف الأغنياء، ولكنه بعد أن زاد ثرائه زاد طمعه وأصبح لا يصبر على بيضة واحدة فقط في اليوم، فقرر أن يذبح الإوزة لكي يحصل على البيض دفعة واحدة، وفعلا قام بذبح الإوزة، لكنه لم يجد شيئا وفقد الإوزة.

القصة لها أبعاد شخصية وأخرى مهنية، كما حصل مع المزارع الغبي فنحن غالبا ما تدفع الإنتاج من البيضة الذهبية على حساب ما يجعلنا قادرين على أن تنتج الإوزة، حيث نشغل أنفسنا بأن تكون فاعلين بدلا من أن نكون فعالين، وفي محاولتنا لأن نكون فاعلين لا تلقي بالا للفعالية فيما نقوم به مما يحطم قدراتنا للوصول إلى النتائج، المبدأ هنا أن يكون لدينا توازن ما بين الإنتاج الذهبية والقدرة على الإنتاج (الإوزة).

ثانيا: الحساب البنكي للمشاعر تعبير عن كمية الثقة في علاقاتنا، وهو يقترح أن كل تفاعل مع أي إنسان من الممكن وصفه كإيداع أو الثقة (الحساب البنكي) لذلك الشخص، مثلا تستطيع إظهار الثقة من خلال اللطف والوفاء بالوعود وتحقيق التوقعات واثبات الولاء وكذلك تقديم الاعتذارات، بمعنى آخر فأنت تدخل شيئا في العلاقات وتبني في الأشياء الصغيرة يمكن أن تنمي من خلالها الثقة.

ثالثاً: تجهيز العادات

تعرف العادة على أنها نقطة الالتقاء ما بين المعرفة والمهارة والرغبة والدافع لإدارة العمل، ولكي نجعل من أمر ما عادة في حياتنا، علينا أن نجمع العناصر الثلاثة معاً، ولأن هذه العناصر تعد عادات فعالة يمكن تعلمها وممارستها بمعنى فعلى الفرد أن يكون فاعلاً نفسه أولاً ثم مع فعالاً مع محيطه ومع الآخرين. من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج، أن المبادئ التي تقوم على أساسها الفعالية هي قدرة المنظمة على الموازنة بين كفتي الميزان بين ما تنتجه وبين قدرتها على الإنتاج، بمعنى تفعيل قدراتها المادية والبشرية على قدر الإمكانيات الموجودة والمتوفرة، وهذا كله يقوم في المقام الأول على عنصر ثقة الأفراد ببعضهم البعض وهذه الأخيرة تساعد في خلق الرغبة والدافع لإدارة العمل مع تشكل المعرفة تراكمياً وتكوين المهارة من خلال التدريب والتأهيل وهذا يؤدي إلى فعالية تنظيمية.

الفرع الثاني: صور الفعالية التنظيمية.

من أهم الصور التي ترسم من خلالها فعالية التنظيم ومدى تحقيقه لأهدافه المرسومة ما يلي:

أولاً : صور اقتصادية تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتعرضها على المجتمع.¹

ثانياً: صور اجتماعية يقصد بها المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية المتعلقة والخاصة بالمؤسسة.

ثالثاً : صور تنظيمية بمعنى العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي.

¹فاطمة وحسب شهرزاد، مرجع سابق، ص 95-96.

مما سبق نلاحظ أن الأشكال التي تتجلى من خلالها الفعالية التنظيمية في المقام الأول في الشكل المادي والذي يبرز في المعدات والإمكانات والتكنولوجيا المستخدمة ومدى تطور الإنتاج وجودة المنتجات ونوعية الخدمات التي تقدمها، أما في المقام الثاني فتتمثل في الشكل الاجتماعي فبمعنى مدى تأثير المنظمة في محيطها والعلاقات الاجتماعية بالمؤسسات الأخرى، أما في المقام الثالث في أشكال تنظيمية تتجلى عموماً في العلاقات الموجودة بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات والأوامر والتسيير الحسن للأنشطة والمهام.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية؛

إن نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي . الأهداف يتم تحقيق جميع من ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية النهائية انشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء مجموعة التي ان من العوامل نذكر منها:

1. العوامل الفنية والتكنولوجية : وهي المتعلقة بالآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظم وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها بوجه عام

2. العوامل المرتبطة بالموارد البشري وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة، وهذا الكلام يخص تلك الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة وتتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام سواء تعلق الأمر بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها

على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

4. عوامل تتعلق بنظام التسيير: إن المقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية: - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الآلية .

5. توافر الموارد المالية : في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقق الأهداف الموضوعة لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

6. المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، أداء العاملين الالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية.

7. تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة ودرجة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين

يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر.

8. العامل السياسي:

ويعني النظام السياسي تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد فعالية المنظمة وذلك من خلال:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات إنفعالية مشوشة.

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة¹.

- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

9. العامل الرقابي: إن النظام الرقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، ويمكن تحديد فعالية المنظمة إنطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات صارمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

¹ هياز ضياء الدين تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بلدية ومحطة الضخ مكرر I المرارة جامعة ولاية الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-

- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي كل الإتجاهات.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين محددة وموضوعة تكون ذات فعالية أكبر.

المطلب الثالث: ابعاد الفعالية التنظيمية.

إن التنامي المتزايد في عند وحجم ودور المؤسسات، واتساع أهدافها يتطلب التأكيد من فعاليتها، لعل أصعب شيء هو إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة جمع كامل 30 مؤشر لقياس الفعالية وهي:

الفعالية العامة: مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

- الإنتاجية: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف : بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو المؤسسات تتشابه في النشاط.

- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

- الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

- حوادث العمل وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

- معدل النمو في المؤسسة ونفق عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- معدل التغيب : والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- . دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية على عكس التحفيز فهي ترتبط بالجماعة ومدى تفهمهم المعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .
- الرقابة تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والمستجدات.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية وقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل كتفويض السلطة، توقعات الأداء.¹...

- المهارات العملية للمدراء: تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

- المهارة العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى إدارة المعلومات والاتصالات ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة الاستفادة . من البيئة من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية.

التقييم الخارجي: متمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التي تصدرها يحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

- الاستقرار ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

- مصاريف الإدارة: تتمثل في النسبة بين المرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.²

- مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة. - برامج التدريب والتطوير وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص

¹سواء عبد الكريم الخانق المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين دراسة تطبيقية مقارنة في احدى لجامعات الماليزية مجلة الباحث، العدد، 10 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص. 314.

²تقية صابر وزينب قديري، اخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من اطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017-2018، ص. 81-80.

لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها. - التركيز على الإنجاز هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية".

المبحث الثالث: عموميات حول الفعالية التنظيمية.

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، ويمكن القول أن أولى من الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل والأبعاد في تناول موضوع الفعالية التنظيمية وتداخلها مع مفاهيم أخرى، الصعوبات أيضا اختلاف نظرياتها وتعدد مؤشراتها من باحث لآخر.

المطلب الاول: مؤشرات الفعالية التنظيمية؛

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فان عنصر فعالية المنظمة تشتمل على الكفاءة الرضا التأقلم، التطور والبقاء. كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: مؤشرات

داخلية ومؤشرات خارجية.

الفرع الاول : مؤشرات داخلية

وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- تخطيط وتحديد الأهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة عند مواجهتهم العثرات في العمل.

الدراسات والبحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين فليس ما هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيمية .

المطلب الثاني: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية؛

لا يوجد هناك نموذج واحد بلأتم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم. وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا اننا نحصرها فيما يلي:

الفرع الأول: نموذج الأهداف

يرتبط هذا النموذج باسم Etzioni إن قياس فعالية المنظمة حسب ذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات لعل من أهمها ما يلي : هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية ؟ هل يتم قياس فعالية للمنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف) ؟

الفرع الثاني: نموذج موارد النظام

يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فان لهذا النظام العديد علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد

فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.¹

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

الفرع الثالث: نموذج العمليات

يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها والعمليات الإنسانية مثل القيادة الاتصال، سلوك الجماعات ومستوى الصراع، وغيرها وليس العمليات المادية، وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين التنظيمية.

توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة.

ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الانسانية والتي يصعب في كثير من اخضاعها للقياس الدقيق.

¹خولة موجاري، علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال 293-294.

الفرع الرابع: الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي

يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي تعتبر جزء منه ، إضافة لما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى بارسونز أن كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية اذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي :

أ. التكيف (المواءمة مع البيئة).

ب. تحقيق الأهداف.

ت. التكامل.

ث. المحافظة على النمط واحتواء التوترات.

الفرع الخامس: مدخل الأطراف ذات المصلحة

ويطلق عليه أيضا مدخل جمهور المستفيدين ، وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على اشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة أو الجمهور المتعاملين المنظمة مثل الموردين، أفراد المجتمع وغيرها.

ويؤخذ على هذا المدخل مايلي "

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

- لا يأخذ اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

- يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.

المطلب الثالث: اهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية؛

سنترك في هذا المطلب الى اهم متطلبات الفعالية التنظيمية من جهة وصعوبات الفعالية التنظيمية من جهة اخرى.

الفرع الاول : اهم متطلبات الفعالية التنظيمية؛

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية التنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها :

الفرع الأول: اللامركزية والتفويض

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روك وشركائهم Sears rebuck & company مثلا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت المراجعتهم أو توجيههم¹.

الفرع الثاني: توسيع العمل رواده هما شركتي أي. بي. أم (L.B.M) وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

¹سنوسي علي، مرجع سابق، ص 295.

الفرع الثاني: صعوبات الفعالية التنظيمية؛

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية : -
عدم وجود إجماع في تصير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هلا لأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف غير الرسمية؟

. مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.¹

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو مؤسسة لاخرى.

- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو : صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.

¹بوسعدي امينة، حمدي حميدة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالاداعة الجهوية جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015-2016،

- ان هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:
- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل.
 - انخفاض وسوء مستوى الانتاج الذي يؤدي الى سوء نوعية الانتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة.
 - أن تعدد المشاكل الاجتماعية والانتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها وهو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف عن اسبابها الحقيقية من اجل البحث عن الحلول المناسبة لها وكل هذه الاسباب تؤدي الى ضرورة البحث في خصائص وفعالية التنظيمات.

الفرع الثالث: تقييم الأداء

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج : شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.¹

الفرع الرابع: الإدارة بالاستشارة والمشاركة

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.¹

الفرع الخامس: زيادة فعالية الاتصال

¹ بلقاسم سلاطنية واخرون الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة ، مصر ، 41-

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:
إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي
لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها¹¹.
تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم
التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى
المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

¹¹ بلقاسم سلاطنية واخرون، مرجع سابق، ص 42

خلاصة الفصل

على ضوء ما تم التطرق إليه في مباحث الفصل الثالث من مفاهيم وأساسيات مختلفة حول الفعالية التنظيمية والتي لها مفهوم واسع ومتعدد الجوانب وبالتالي فهي اوسع واشمل من الكفاءة فهي ترتبط بالنتائج ، كما نتوصل إلى إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة للموظفين بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم تلبية طلبات واحتياجات ورغبات العملاء والابداع أصبح مطلباً ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية المنظمة.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. بطاقة فنية للمؤسسة
2. مجالات الدراسة
3. منهج الدراسة
4. عينة الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة مع توضيح استراتيجيات المنهجية للدراسة ولتتم ذلك يجب اتباع خطوات منهجية منسقة ومنظمة لتحقيق أهداف البحث والوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية، حيث تم القيام بدراسة استطلاعية وأداة جمع البيانات وكذا عرض المنهج ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة كيفية اختبارها حجمها بالإضافة الى الأدوات الإحصائية المناسبة في التحليل.

1بطاقة فنية للمؤسسة

-نبذة عن المؤسسة محل الدراسة

تنتشر الوكالات التجارية لإتصالات الجزائر في كامل الإقليم الوطني والبالغ عددها 175 وكالة تجارية، وهي سياسة الهدف منها التقرب من الزبائن واستقطاب اكبر عدد منهم لتقديم الخدمات المختلفة الخاصة بالشركة والتي تم التطرق لهل فيما سبق من بين هذه الوكالات الوكالة التجارية لولاية الجلفة

-نبذة تاريخية عن نشأتها :

كانت الأنشطة البريدية والاتصالات وحتى المتعلقة بالشبكات تحت رعاية وزارة البريد والمواصلات وهذا إلى غاية 05 اوت 2000 تاريخ إعلان القانون رقم 03-2000 الذي حدد القواعد العامة والخاصة بالبريد والمواصلات ليمح لهذا الأخير بالنمو في محيط أكثر تنافسية وشفافية، القانون 03-2000 سمح بحرية الدخول في قطاع الاتصالات لكل المتعاملين المتمثلة للأوامر القانونية والتنظيمية الخاصة بهذا القطاع وبهذا فإن 2002 هي سنة تثبيت وتنظيم اتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر إمتلك الإطار القانوني كشركة ذات أسهم في 11 اوت 2001 وتنفيذ هذه الأنشطة بدأت منذ 06 جانفي 2002 وتبعاً للإعلان عن الرار التنفيذي 04-02 الخاص بتقسيم افراد وممتلكات إدارة البريد والمواصلات

- الإطار القانوني لتسيير شركة إتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر تسيير وفق الإطار القانوني التالي :

- القانون التجاري المعدل والمتمم
- المرسوم رقم 04/01 في 20 اوت 2001 الخاص بتنظيم وتسيير وخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية
- القانون رقم 03/2000 في 05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والاتصالات
- تنظيم القانون الأساسي لإتصالات الجزائر .

اتصالات الجزائر تخضع لهذا الاطار القانوني كشركة اقتصادية عمومية شكلها القانوني شركة ذات أسهم ملكية رأسمالها للقطاع العام والذي يقدر ب 50.000.000.000 دج , سجدت في سجل المركز التجاري في 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 وفي إطار تعزيز وتنويع أنشطتها وضعت خطة إنشاء الفروع الخاصة بالهاتف النقال والاتصالات الفضائية وبهذا التغيير تحولت الى مجمع يضم فرعيين اتصالات الجزائر الخاصة الفضائية بالهاتف النقال والتي تسمى MOBILIS شركة ذات أسهم رأس مالها يقدر ب 100.000.000 دج منم أجل الشبكة الفضائية

-الخصائص الهامة لنشاطها:

- سوق اتصالات الجزائر تنقسم إلى جزئين :
- سوق الهاتف التي تنضم نوعين الهاتف الثابت والهاتف النقال
 - سوق الخدمات المضيفة للقيمة والتي تضم كل خدمات الإرتباط الخاصة بالإتصال
- التالية:

- نقل البيانات بغستخدام الاسلاك
- نقل البيانات مرورا بأنظمة الأقمار الصناعية
- الانترنت
- شبكات الأرتباط

الهيكل التنظيمي للوكالة :

يتشكل الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية من :

مدير الوكالة التجارية :يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوكالة وهو مسؤول المباشر على كل ما يحصل داخلها كما يقوم بمراقبة عمل رؤساء الأقسام وتنسيق بينهم.

السكرتارية :تقوم بعمل الأمانة لها علاقة مباشر مع المدير من مهامه الإستقبال وترتيب ثم معالجة البريد الصادر والوارد تنظيم مواعيد الإجتماعات والزيارات وتوزيع البريد .

المسؤول الشامل :يقوم بإعداد تقارير الأداء الدورية اليومية والاسبوعية والشهرية وهذا بالتنسيق مع رؤساء الأقسام والقيام بتحليل النتائج وتقييم الأداء

رئيس قسم المالية: يشرف رئيس قسم المالية على المجموعة من مصالح كل مصلحة تضم مجموعة من العمال تختص في إنجاز الأعمال التالية :

▪ **متابعة الحقوق:** إي تحصيل المستحقات من الزبائن وكل الاعمال المرتبطة بذلك من الاتصال الهاتفي بالزبون وارسال دعوة لتسديد الديون وتحويل الملف الى المكلف بالمنازعات على مستوى الوحدة العلميو الولائية في حالة عدم التسديد.

▪ **التحصيل:** تختص بتحويل المبالغ المسددة الى حسابات العملاء وإرسالها إلى الى رئيس القسم لتصديق عليها

▪ **الخصومات والاستحقاقات:** تختص هذه المصلحة في متابعة الخصومات التي تخص الجانب المالي من اعداد الفاتورة وتحويل المبالغ المسددة الى حسابات الزبائن وعمل التصحيحات اللازمة وتحويلها الى رئيس القسم للمصادق عليها وهذا في حالة هناك خلل في الفاتورة او في تحويل المبالغ المدفوعة الى حساب الزبون وكذلك متابعة الاستحقاقات التي تم الاتفاق عليها مع الزبون

▪ **المحاسب:** يقوم المحاسب بالإشراف على عمل امين الصندوق من خلال اجراء المطابقة بين كشف المقبوضات النقدية وقسيمة الإيداع والمبالغ المحولة في الحساب الجارية البريدي ويقوم بسيير المصاريف المتعلقة بحقوق الإيداع والمصاريف المستعجلة وكذلك يقوم بتوريد كل من الوحدة العلمية الولائية والمديرية الاقليمية بالتقارير المالية والمحاسبية الشهرية اللازمة.

رئيس القسم التجاري : يشرف رئيس القسم التجاري على مجموعة من مصالح كل مصلحة تضم مجموعة من اعمال تختص في إنجاز الأعمال التالية :

▪ **طلبات الزبائن :** بعد استقبال طلبات الزبائن المختلفة على مستوى قسم الزبائن تحول المصلحة لدراستها وتسجيلها في النظام ومتابعة مراحل تحقيقها ثم تصف هذه الطلبات في ملفات الزبائن

- **الاكشاك متعددة الخدمات** : تخصص هذه المصلحة بمتابعة كل الأمور المرتبطة بالأكشاك متعددة الخدمات من إعداد الفواتير الى عملية التحصيل وكذلك الامتيازات الممنوحة والاعلانات الاشهارية الجديدة
- **الحسابات الكبرى** : تختص هذه المصلحة بمتابعة كل الأمور المرتبطة بالمؤسسات الكبيرة والمتوسطة التابعة من ناحية التسيير لهذه الوكالة التجارية من اعداد الفواتير الى عملية التحصيل
- **المراقبة والإصلاح** :تختص هذه المصلحة بمتابعة كل البيانات المسجلة في قاعدة البيانات والإخطاء المرتكبة المتعلقة بالجانب التجاري وتصحيحها مثل اسم الزبون ,عنوانه
- **رئيس قسم الزبائن** :يشرف رئيس قسم الزبائن على مجموعة من العمال مخصصين لإستقبال الزبائن وتلبية طلباتهم ويضم القسم الشبابيك التالية
 - ✓ **الاستقبال** : مسؤول عن استقبال الزبائن وتوجيههم الى المصالح المختصة
 - ✓ **الشبابيك متعدد الخدمات** :مسؤولة عن استقبال طلبات الزبائن الخاصة بخدمة الانترنت
 - ✓ **امين الصندوق** :مكلف بمسك مدفوعات الزبائن النقدية وتحويلها الى الحساب الجاري البريدي

يعرض الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرة العامة للاتصالات الجزائر بالجلفة

2- مجالات الدراسة:

1-المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة التي تم خلالها انجاز الدراسة الميدانية، والتي جاءت بعد الدراسة الاستطلاعية حيث تم توزيع الاستبيان على افراد العينة بتاريخ 2026/02/09 وتم الاستلام بعد اسبوع من جمع البيانات **المجال المكاني:** تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة باعتبارها الاطار التنظيمي الذي يضم افراد العينة.

2-المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة في عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة والذي بلغ عددهم 20 موظف حيث شملت الدراسة مختلف العمال من مناصب مهنية مختلفة.

3- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما هو الأساس والوسيلة التي تمكننا من الوصول على هذا الكم واستثماره في اقصى وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي، بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وذلك بمجموعة من القواعد التي توجه الباحث للوصول الى الحقيقة العامة.¹

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، ودون المنهج يكون البحث مجرد من دراسة الى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وامكانياتهم، واستناداً لهذا فان المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فحين يرد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها وصف الظاهرة وجمع المعطيات ومعلومات

¹حميدة عميراي، مراحل الضوابط المنهجية لاعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد1، ص96.

دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كينيا أو تعبيرا كمي¹.

المنهج الوصفي: يعتبر المنهج الوصفي المنهج العلمي الذي يقوم "بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا أو تعبيرا كمي، فالتعبير الكيني يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ويقوم المنهج الوصفي على جملة من الأسس والخطوات العلمية التي تميزه على باقي المناهج ونوجزها في:

أ/ الأسس العلمية:

- أساس المنهج الوصفي الاعتماد على أدوات جمع البيانات الميدانية، ممثل الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية والاختبارات والمقاييس، هذا فضلا عن جمع المعلومات النظرية حول الظاهرة من مختلف المصادر والمراجع والتقارير والإحصاءات الرسمية.
- اتباع أسلوب الوصف الكمي والكيفية للظاهرة.
- يستند المنهج الوصفي في وصفه للظاهرة على عينة بحث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.
- العمل بأسلوب التجريد، لتمييز خصائص الظاهرة المدروسة.
- التعميم أي تعميم النتائج على الظواهر المماثلة أو المشابهة أو التعميم على بعض أجزاء (أبعاد) الظواهر الأخرى¹.

¹ أعمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص98.

ب/الخطوات: يقوم المنهج الوصفي على مجموعة من الخطوات هي:

- تحديد موضوع البحث بتفحص مجال المشكلة وموضوعها من جميع جوانبه بتفكير وعناية.
- تحديد مشكلة تحديدا دقيقا.
- وضع الافتراضات المتعلقة بالمشكلة.
- اختيار وتحديد طرق جمع البيانات والمعلومات.
- الدراسة المبدئية لموضوع المشكلة وجمع البيانات وتصنيفها في تنظيم معين.
- وصف النتائج وتلخيصها وتصنيفها ثم التوصل الى التعميم.
- تحليل التعليمات ثم تفسيرها علميا من خلال العلاقة بين النتائج والفروض.
- كتابة التقرير بلغة واضحة وسليمة ومفهومة على مستوى القارئ المقصود.²

بما أن هذه الدراسة تهدف الى معرفة طبيعة العلاقة بين بيئة العمل و الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، وذلك من خلال دراسة آراء عينة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فإن المنهج الأنسب لمعالجة هذه الإشكالية هو الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويسمح هذا المنهج بفهم مختلف أبعاد بيئة العمل السائدة داخل مديرية اتصالات الجزائر بالجلفة وكذا ابراز تأثيرها على مستوى الأداء والفعالية التنظيمية للموظفين كما يهدف الى تقديم

¹قديد مريم، مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على الاتصال داخل الاسرة، دراسة ميدانية على أسر مدينة الحلفة(الفيبيوك)، أطروحة دكتوراه

في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العائلي، جامعة البليدة02، لونيبي علي، 2021/2022، ص173.

²قديد مريم، نفس المرجع السابق، ص175.

معطيات دقيقة تساعد في تشخيص واقع المؤسسة والكشف عن اهم النقائص التي قد تؤثر سلبا على فعالية العمل.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي الى مايلي:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة.
- اظهار العلاقة الموجود بين مختلف الظواهر.
- يقدم معلومات وحقائق عن الظاهرة المدروسة.
- محاولة إيجاد الطرق والحلول المناسبة للظاهرة محل الدراسة.
- التنبؤ بمستقبل الظاهرة..

4- عينة الدراسة:

تعد العينة من اهم الخطوات التي يعتمد عليها في البحث وهي التي تقوم بضبط مجتمع البحث.¹

حسب الموضوع، يختارها الباحث ويعرفها موريس أنجرس انها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما ان ذلك الجزء من الجزء من المجتمع التي يجرى اختيارها وفق قواعد طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا.²

سحب عينة لدى سعيد سبعون يعني: ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي تعرضه عدم قدرة الباحث في اختيار كل وحدات

¹ قديد مريم، نفس المرجع السابق، ص177.

² محمد در، نفس المرجع السابق، ص313.

عالم البحث أينما وجدت فتحدد بانها عملية تقليص عالم البحث بأخذ جزء منها فقط لإجراء الاختيار عليه".¹

بناء على طبيعة مجتمع البحث وموضوع الدراسة، وبعد تحديد العينة الملائمة لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على العينة القصدية وهي:

التي تقوم على أثرها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية، يقوم هو شخصيا بإقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها، لما يبحث عنه من معلومات وبيانات.²

حيث تعرف العينة القصدية على انها مجموعة من المفردات المأخوذة من عناصر مجتمع ما والتي خضعت الى معيار أو مبدأ أو تحيز (أي ذاتية الباحث أو شيء في ذهنه)³

وعليه تعد العينة القصدية اختيارا معتمدا من طرف الباحث تعدد من مفردات المجتمع بها يتلائم مع أهداف الدراسة، وبناءا على طبيعة البحث، تم الاعتماد على العينة القصدية في دراستي ، وزعت الاستمارة على مجموعة من موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة عددهم 20موظف الذين تتوفر فيهم الخصائص المناسبة لموضوع الدراسة.

5- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جدل في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث ان دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المنكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة، 2012، ص136.

² سمير محمد حسين، بحوث الاعلام: الأسس والمبادئ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص253.

³³ زاوي مكرم، مقاييس إحصاء استدلالي، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعربريج، 2019/2020، ص03.

عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث، في الحصول على المعلومات لإنجاز بحث حول موضوع معين.¹

ونظرا لتعدد أنواع أدوات جمع البيانات فإن اختيار الأداة المناسبة يبقى مرتبطا بطبيعة الدراسة حيث يحدد ذلك حجم ونوعية الأدوات المعتمدة وبالرجوع الى خصوصيات الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على أداة واحدة لجمع البيانات والتي سيتم عرضها فيما يلي:
الاستبيان:

"يعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية فبواسطته يحدد الباحث مساره دون الخروج عن أهدافه المسطرة فهو يشكل المنطلق الأساسي لأي باحث للإجابة وتحليل الأسئلة الذي يطرحها في بداية البحث".²

ويعرف الاستبيان: "أنه قائمة مكتوبة من الأسئلة يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة والاستفسار وتسجيل الإجابات".³
وقد اعتمدت دراستنا على أداة الاستبيان كأداة أساسية موجهة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، بمختلف فئاتهم العمرية، والذي بلغ عددهم 20 موظف لجمع بيانات الدراسة.

يعد الاستبيان الوسيلة الأكثر شيوعا لجمع البيانات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعبر عن ما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان وتقر المادة العلمية الخام، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول الى النتائج النهائية للبحث العلمي، ومعالجة المشكلة المطروحة والتحقق من الفرضيات ومن مزايا الاستبيان مايلي:

¹ ربحي مصطفى، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص82.

² موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، بوزيد صحراوي، دار القصة، الجزائر، 2004، ص197.

³ عايش صباح، خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة النقد والتوير، مجلة فكرية محكمة، العدد 2015، 3، ص303.

- ✓ اقل تكلفة ووقت وجهد.
 - ✓ الشخص المستجيب يبقى غير معروف وهي الشئ الذي يحفزه على الإجابة.
 - ✓ السماح بالحصول على إجابات من افراد من مناطق مختلفة.
 - ✓ الحصول على المعلومات الضرورية لاستكمال الجانب التطبيقي للمذكرة.
- جدول رقم (01): توزيع فقرات استبيان بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في صورته النهائية على أبعاده الفرعية**

رقم	المحاور	العبارات	عدد العبارات
1	البيانات الشخصية	1-2-3-4-5	5
2	بيئة العمل	من 06 الى 27	22
3	الدافعية للعمل	من 28 الى 41	14

أما طريقة الإجابة على الاستبيان فتمت عن طريق قيام المبحوث باختيار أحد البدائل (نعم/لا).

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات من أداة الاستبيان وتحليلها معالجتها احصائيا بواسطة برنامج SPSS تم على أساسه اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث تم استخدام النسب المئوية لتحديد تكرارات الإجابات وتوزيعها وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي، بالإضافة الى ذلك استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بهدف اختيار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم عرض المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة الدراسة مرورا الى تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة بما يتماشى مع البحث، وصولا الى تصميم الأداة الرئيسية لجمع البيانات المعتمدة وفق محاور الدراسة إضافة الى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهو ما سمح بتوفير قاعدة علمية دقيقة للنتائج التي يتم عرضها في الفصل الأخير.

الفصل الخامس

عرض و مناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات

تمهيد

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الاستنتاج العام

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد:

نعرض من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة الميدانية على الموظفين، وذلك من خلال التعرف اثر بيئة العمل على الفعالية التنظيمية ، لنقوم بمناقشتها في ضوء الأدب النظري وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

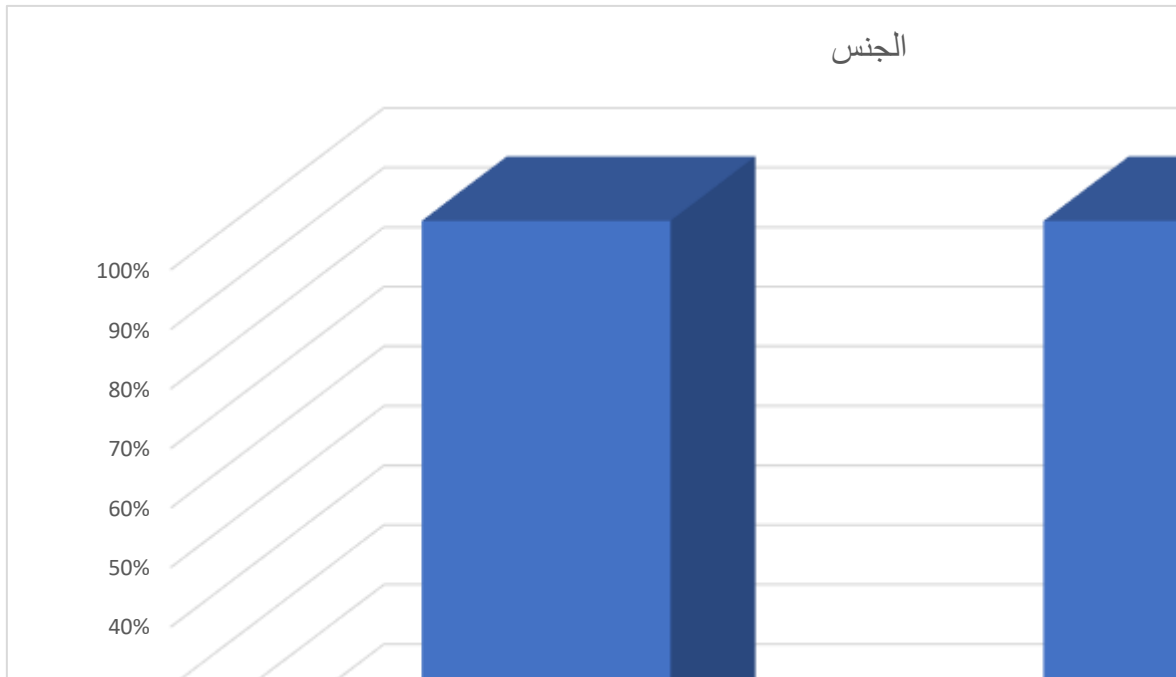
1- التحليل الاحصائي وعرض البيانات الخاصة باستجابات عينة الدراسة:

1-1- عرض البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم 02: يبين خصائص العينة من ناحية الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
60%	12	ذكر
40%	08	انثى
100%	20	المجموع

الشكل رقم: (01) يبين توزيع أفراد العينة بناء على متغير الجنس



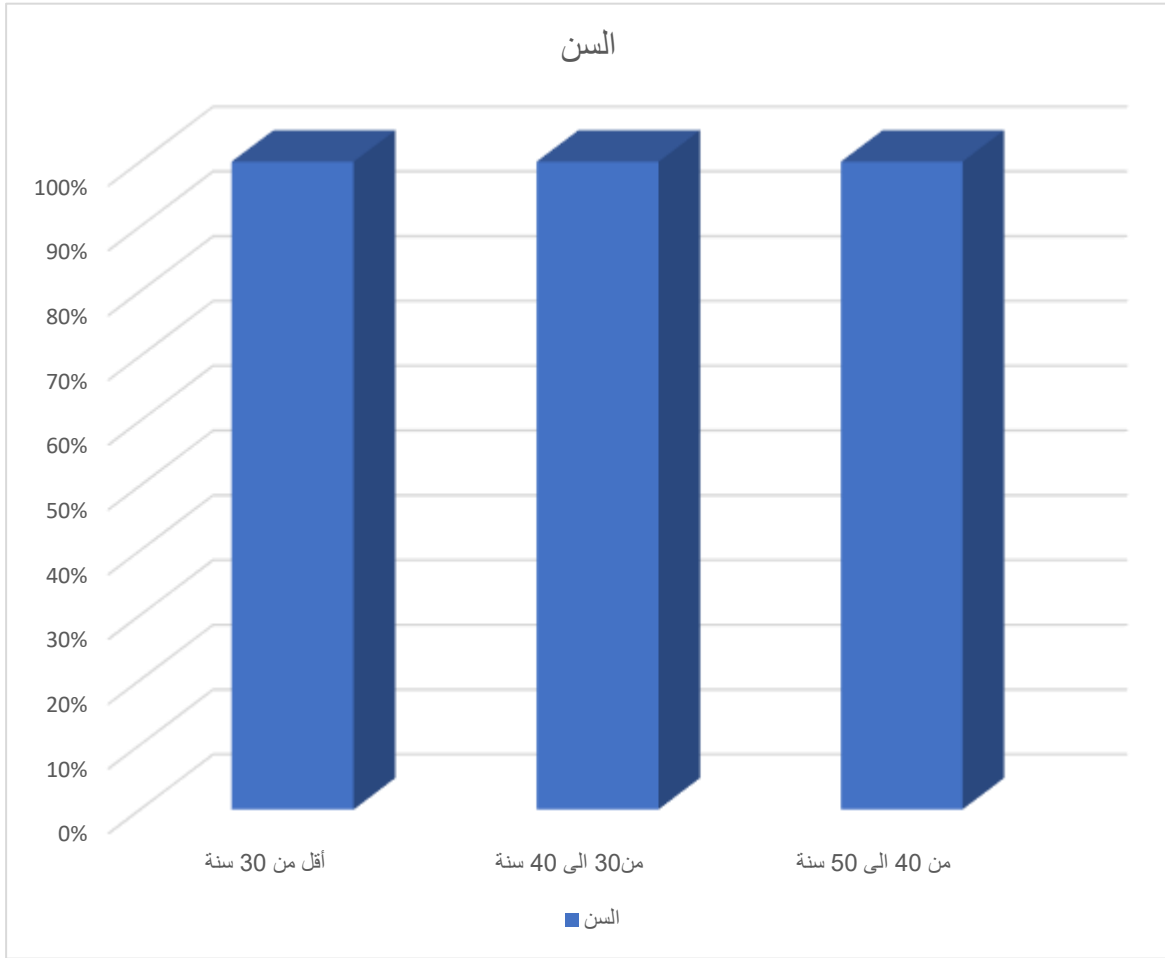
يبين الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 12 مفردة بنسبة 60%، في حين بلغ عدد الإناث 8 مفردات بنسبة 40%.

ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن العينة يغلب عليها الطابع الذكوري، مما قد يعكس طبيعة مجتمع الدراسة أو سهولة الوصول إلى الذكور مقارنة بالإناث.

رقم 03: يبين خصائص العينة من ناحية الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة
05%	01	أقل من 30 سنة
75%	15	من 30 الى 40 سنة
20%	04	من 40 الى 50 سنة
100%	20	المجموع

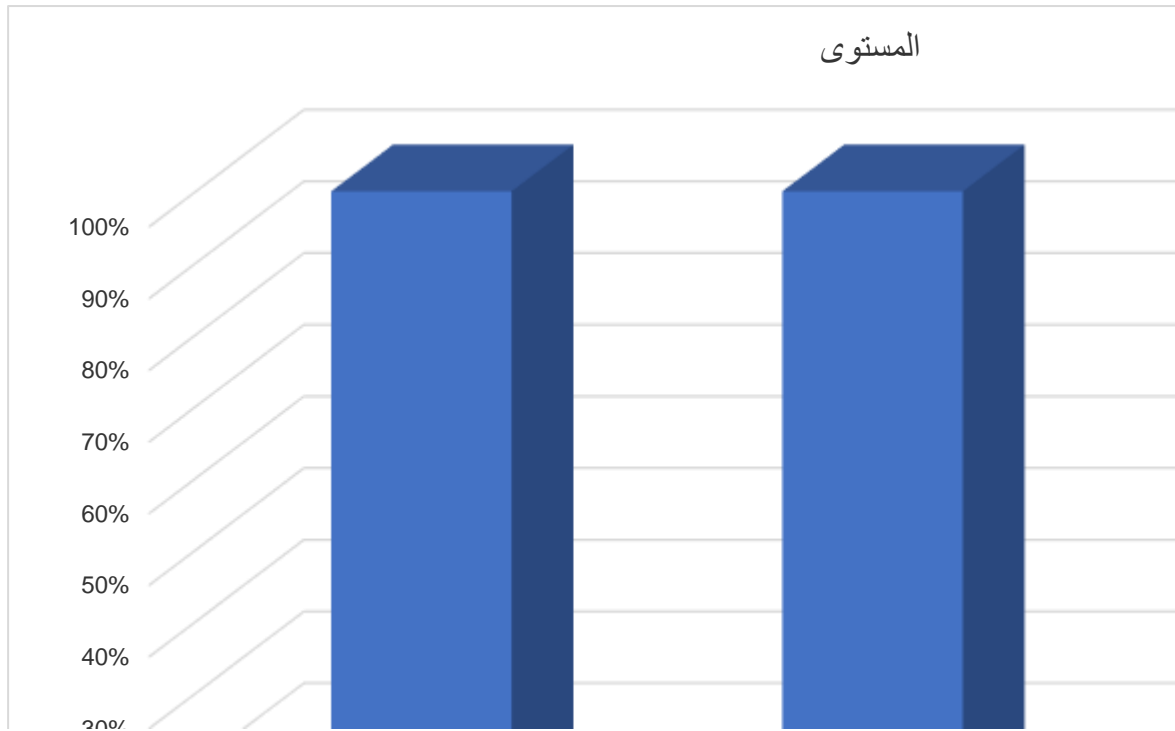
الشكل رقم 02: يبين خصائص العينة من ناحية السن



يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث تمثل الفئة الممتدة من 30 إلى 40 سنة النسبة الأكبر بـ 75% (15 مفردة)، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 20% (4 مفردات)، في حين سجلت الفئة الأقل من 30 سنة أدنى نسبة بـ 5% (مفردة واحدة). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية ناضجة، وهو ما قد يكون له تأثير على طبيعة الاستجابات ودرجة الوعي بموضوع الدراسة .

الجدول رقم 04: يبين خصائص العينة من ناحية المستوى

النسبة	التكرار	الفئة
20%	04	ثانوي
35%	07	ليسانس
45%	09	ماستر
100.0%	20	المجموع

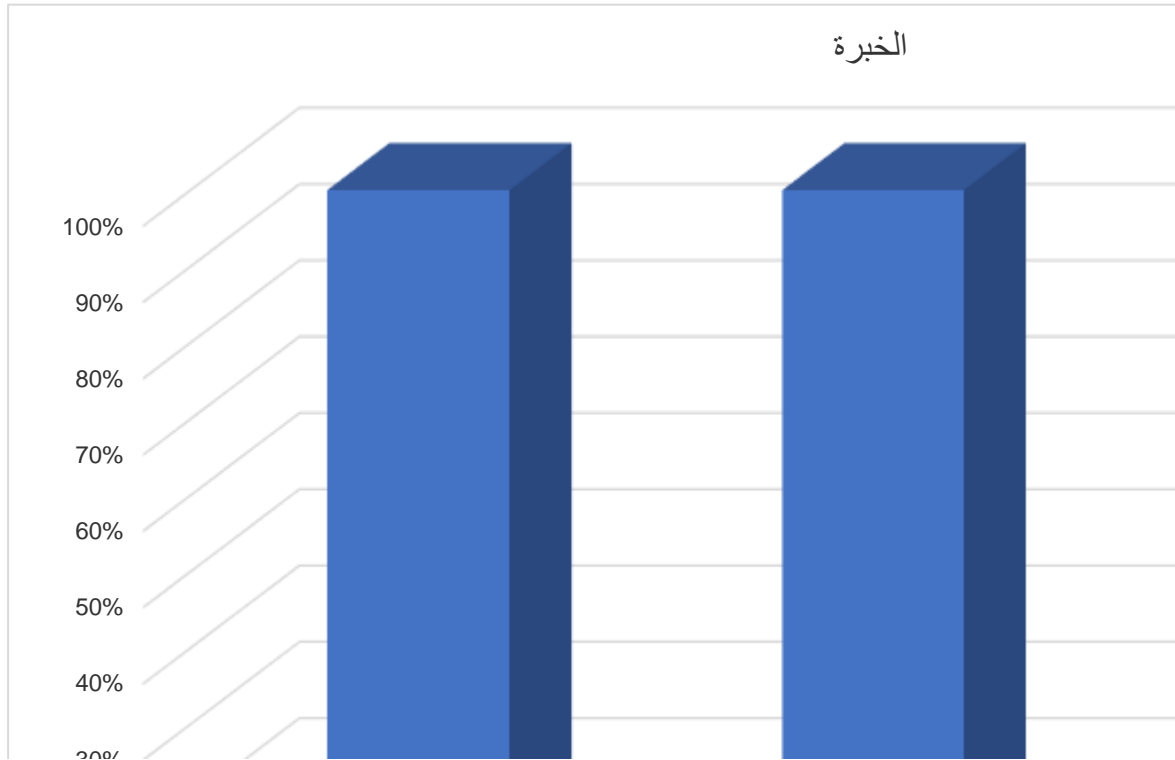


يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تمثل فئة الحاصلين على شهادة الماستر النسبة الأكبر بـ 45% (9 مفردات)، تليها فئة الليسانس بنسبة 35% (7 مفردات)، ثم فئة الثانوي بنسبة 20% (4 مفردات). وتشير

هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما قد يساهم في إعطاء إجابات أكثر دقة ووعياً بموضوع الدراسة.

الجدول رقم 05: يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
30%	6	اقل من 5 سنوات
45 %	09	من 05 الى 10 سنة
25%	5	من 11 الى 15 سنة
100.0 %	20	المجموع

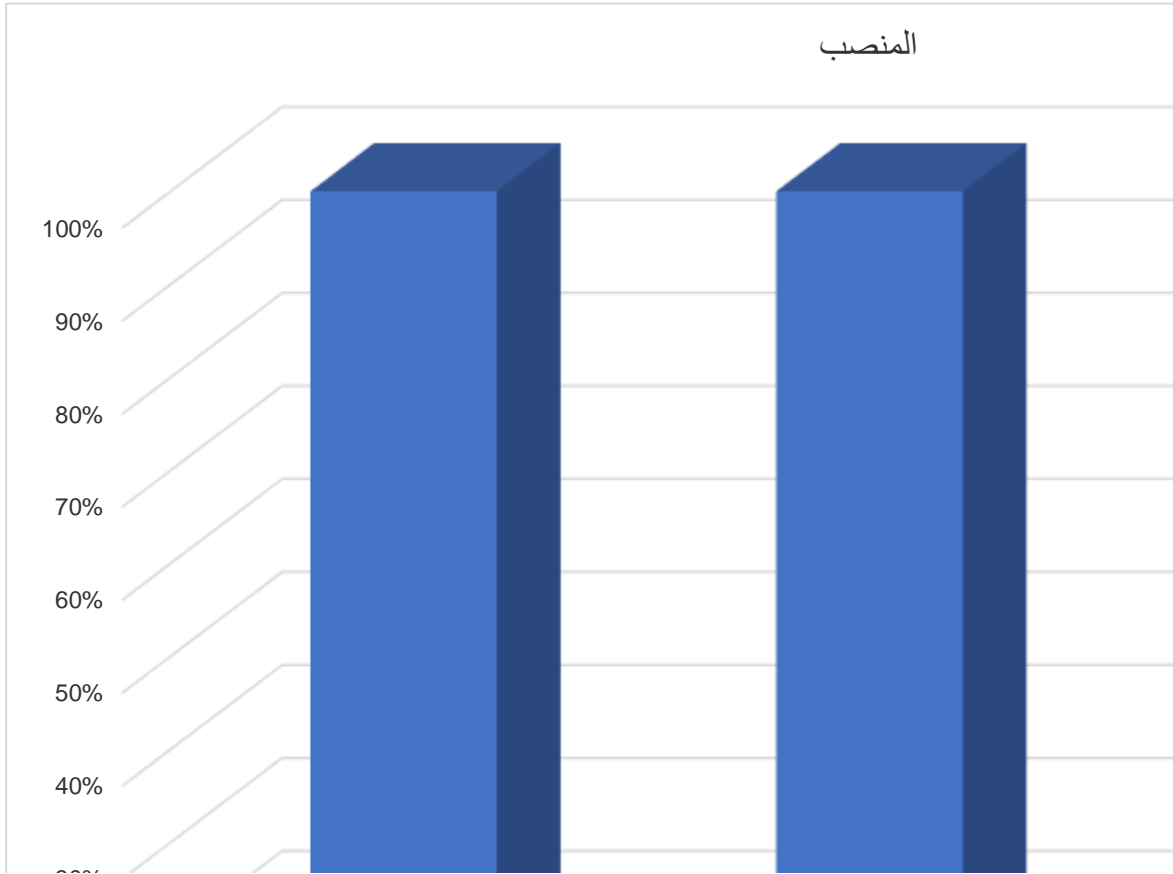


تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) بنسبة 45%، يليهم ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 30%، ثم ذوو الخبرة

العالية (11-15 سنة) بنسبة 25%. ويُظهر المتوسط الحسابي التقريبي (7.4 سنوات) أن مستوى الخبرة العام يميل إلى المتوسط، مما يعكس توازنًا نسبيًا بين الكفاءات ذات الخبرة والعناصر الحديثة.

الجدول رقم 06: يبين خصائص العينة من ناحية المنصب

النسبة	التكرار	الفئة
20%	4	تقني
50 %	10	اداري
30 %	06	إطار
100.0 %	20	المجموع



تُظهر نتائج الجدول أن الفئة الإدارية تمثل النسبة الأكبر من العينة (50%)، تليها فئة الإطارات بنسبة 30%، ثم الفئة التقنية بنسبة 20%. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الطابع الإداري داخل العينة، مع وجود تمثيل متوسط للإطارات وضعف نسبي للفئة التقنية.

الجدول رقم (07): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب التكرارات والنسب المئوية

لا		نعم		العبارة	لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
35%	07	%65	13	العبارة 22	%10	02	90%	18	العبارة 01
15%	05	%75	15	العبارة 23	15%	03	85%	17	العبارة 02
35%	07	%65	13	العبارة 24	15%	03	85%	17	العبارة 03
05%	01	95%	19	العبارة 25	05%	01	%95	19	العبارة 04
%10	02	90%	18	العبارة 26	05%	01	%95	19	العبارة 05
15%	03	85%	17	العبارة 27	تمت الإجابة على خيار (التكنولوجيا الرقمية) من قبل جميع الافراد 20				العبارة 06
30%	06	%70	14	العبارة 28	15%	03 جدا جيدة	85%	17	العبارة 07
30%	06	%70	14	العبارة 29	%10	02	90%	18	العبارة 08
15%	03	85%	17	العبارة 30	%10	02	90%	18	العبارة 09
15%	05	%75	15	العبارة 31	%50	10	50%	10	العبارة 10
15%	03	85%	17	العبارة 32	15%	03	85%	17	العبارة 11
05%	01	95%	19	العبارة 33	%40	04	80%	16	العبارة 12
15%	03	85%	17	العبارة 34	%40	04	80%	16	العبارة 13
%10	02	90%	18	العبارة 35	15%	05	%75	15	العبارة 14
%10	02	90%	18	العبارة 36	15%	05	%75	15	العبارة 15
15%	03	85%	17	العبارة 37	30%	06	%70	14	العبارة 16
%40	04	80%	16	العبارة 38	30%	06	%70	14	العبارة 17
					15%	03	85%	17	العبارة 18
					15%	03 جدا جيدة	85%	17	العبارة 19
					%10	02	90%	18	العبارة 20
					15%	05	%75	15	العبارة 21

تُظهر نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يتبنون مواقف إيجابية تجاه العبارات المطروحة، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 70% و 95%، مع تسجيل إجماع كامل في بعض الحالات. كما لوحظ وجود تباين محدود في بعض العبارات، أبرزها العبارة (10) التي شهدت انقسامًا متساويًا في الآراء. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه عام إيجابي، مع بعض الجوانب التي تتطلب مزيدًا من التحسين

تحليل البيانات في سياق بيئة العمل:

بيئة العمل هي أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية، إذا كانت الأغلبية العظمى من الأفراد في الدراسة قد أجابوا بإجابات إيجابية (نعم) على الأسئلة المتعلقة بالبيئة والظروف المحيطة بهم في مكان العمل، فهذا يشير إلى أن بيئة العمل تلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز فعالية المنظمة.

على سبيل المثال:

- العبارة 04 (ها توفر المؤسسة وسائل وقاية وأمان كافية) تمثل نسبة 95% من الإجابات بنعم. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى توافق عالٍ بين الأفراد بشأن توفر بيئة عمل.

- العبارة 10 كانت إجابات متساوية بين "نعم" و"لا" (50% لكل منهما)، وهو ما يخص سؤال حول مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات في حالة الطوارئ، أي أن نصف الموظفين لا يتم مشاركتهم وبالتالي يعتبر هذا تنظيمياً عبارة عن تباين وهو خلل وظيفي. النسب العالية للإجابات "نعم":

- الإجابات المرتفعة بـ "نعم" (مثل العبارة 04، العبارة 05، العبارة 20، العبارة 25) تشير إلى أن البيئة العامة في المنظمة تُعتبر إيجابية وتساهم في زيادة الفعالية التنظيمية. النسب المنخفضة للإجابات "لا":

- الإجابات السلبية (لا) تعتبر أقل في معظم الحالات، مما يدل على أن المشاكل في بيئة العمل قد تكون محدودة ولكنها موجودة. النسب المرتفعة للإجابات "نعم" تشير إلى أن الفعالية التنظيمية قد تكون في مجملها مُعززة من قبل بيئة العمل المناسبة.

ربط بيئة العمل بالفعالية التنظيمية:

الأبحاث تشير إلى أن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على الأداء والفعالية التنظيمية. بيئة العمل الجيدة (مثل توفير المعدات، والظروف الصحية، والدعم الاجتماعي والمهني) تُساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التوتر وتحفيز الموظفين، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية، ومن جهة أخرى في الحالات التي تظهر فيها نسب سلبية (مثل العبارة 10، العبارة 12)، يمكن أن تشير إلى مجالات ضعف قد تحتاج إلى تحسينات في بيئة العمل. ربما يكون هناك نقص في بعض الموارد أو عدم توافق في السياسات التي تؤثر على فعالية الأفراد في المنظمة.

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية أسفرت نتائج تطبيق مقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) حسب مقياس (نعم/لا) ما يلي:

الجدول رقم (08): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفقرات		بؤء البيئة المادية
			بؤء	بؤء	
0.30	1.10	20	هل توفر المؤسسة تجهيزات عمل حديثة كافية؟	1	
0.36	1.15	20	هل ظروف الإضاءة ملائمة لانجاز العمل؟	2	
0.36	1.15	20	هل التهوية داخل مكان العمل جيدة؟	3	
0.22	1.05	20	هل توفر المؤسسة وسائل وقاية وأمان كافية؟	4	
0.22	1.05	20	هل مكان العمل مريح ويسهل المهام؟	5	
0.00	1.00	20	ماهي اهم التحسينات المادية التي تراها ضرورية في بيئة عمل؟	6	
0.36	1.15	20	كيف تقيم جودة التجهيزات التي تستعملها في عملك؟	7	

1.38	7.65	20	المجموع		
0.30	1.10	20	8	هل يوجد اتصال مباشر بين المرؤوسين والموظفين؟	بيئة العمل الاجتماعية
0.30	1.10	20	9	هل تسهل الإدارة عملية التواصل بين الموظف والإدارة؟	
0.51	1.50	20	10	هل تسارك في اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ؟	
0.36	1.15	20	11	هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟	
0.25	1.06	20	12	هل تحل الخلافات المهنية بطريقة موضوعية وعادلة؟	
0.25	1.06	20	13	كيف تصف علاقتك المهنية داخل المؤسسة؟	
1.71	7.30	20	المجموع		
0.41	1.20	20	1	هل المهام والمسؤوليات موزعة بطريقة عادلة؟	بيئة العمل التنظيمية
0.41	1.20	20	2	هل تستفيد من عطل وإجازات بمختلف أنواعها؟	
0.44	1.25	20	3	هل الإدارة تستقبل استفسارات الموظفين؟	
0.44	1.25	20	4	هل يعتمد المديرون على التحفيز الإيجابي بدل العقاب؟	
0.47	1.30	20	5	هل القوانين الداخلية واضحة وسهلة الفهم لجميع الموظفين؟	
0.58	1.35	20	6	ما رأيك في التنظيم الإداري داخل المؤسسة؟	
0.36	1.15	20	7	هل تنظم المؤسسة دورات تكوينية للموظفين؟	
0.41	1.20	20	8	هل تحصل على أجرتك في الوقت المحدد؟	
0.30	1.10	20	9	هل حجم العمل مناسب ولايشكل ضغطا زائدا؟	

0.44	1.25	20	ماهي المشاكل التنظيمية التي تشعر أنها تعيق أدائك؟	10
0.48	1.35	20	ماهي اقتراحاتك حول تحسين أنظمة التسيير داخل المؤسسة؟	11
2.85	13.35	20	المجموع	

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابات أفراد العينة لأسئلة الاستبيان:

ففي بُعد بيئة مادية قُدر المتوسط الحسابي (7.65) بينما في بُعد بيئة العمل الاجتماعية قُدر المتوسط الحسابي (7.30)، وفي بُعد بيئة العمل التنظيمية قُدر المتوسط الحسابي (13.35). وقد لاحظنا أن درجات المتوسط الحسابي كانت عالية ومقبولة وهذا ما يُرسخ.

- **تقييم التجهيزات وظروف العمل:** كانت الإجابات بشكل عام إيجابية، حيث تراوحت المتوسطات بين 1.00 و 1.15، مما يشير إلى أن البيئة المادية للعمل تعتبر جيدة في معظم جوانبها (مثل التجهيزات، الإضاءة، التهوية، والأمان).

- **التحسينات المادية:** الإجابة على السؤال المتعلق بأهم التحسينات المادية جاءت بأدنى قيمة (1.00)، مما يشير إلى وجود بعض المساحات التي يمكن تحسينها في بيئة العمل، ولكن لم يتم تحديد أي تحسينات بشكل محدد، مما قد يشير إلى أن الأفراد قد لا يرون أن هناك حاجة لتحسينات كبيرة في هذه المجالات.

- **التواصل بين الموظفين والإدارة:** من خلال الإجابات على السؤالين 8 و 9، نلاحظ أن التواصل بين الموظفين والإدارة يتم بشكل جيد، حيث جاءت المتوسطات عند 1.10، مما يشير إلى أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين الطرفين.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** السؤال رقم 10 أظهر أعلى متوسط (1.50) مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بمشاركة في القرارات، خاصة في حالات الطوارئ، وهو ما يعزز شعورهم بالمشاركة والمسؤولية.

- الشعور بالانتماء وحل الخلافات: يظهر من الأسئلة 11 و12 أن الموظفين يشعرون بالانتماء للمؤسسة وأن الخلافات تُحل بشكل موضوعي وعادل. كانت المتوسطات هنا 1.15 و1.06 على التوالي، مما يدل على بيئة عمل اجتماعية إيجابية إلى حد بعيد.
- توزيع المهام والمسؤوليات: الإجابة على السؤال رقم 1 تشير إلى أن المهام والمسؤوليات موزعة بشكل عادل بين الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء الفريق .
- التحفيز الإيجابي: السؤال رقم 4 يظهر أن المؤسسة تعتمد بشكل إيجابي على التحفيز بدلاً من العقاب، مما يساعد في تعزيز روح التعاون داخل الفريق .
- القوانين الداخلية: من خلال السؤال رقم 5، نلاحظ أن القوانين الداخلية واضحة وسهلة الفهم، وهو ما يعزز من الالتزام داخل المؤسسة .
- التنظيم الإداري: في السؤال رقم 6، يظهر تقييم جيد للتنظيم الإداري داخل المؤسسة، مما يعكس أن الهيكل الإداري فعال .
- دورات التكوين والإجازات: تشير الأسئلة 7 و2 إلى أن الموظفين يحصلون على فرص لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التكوينية والعطل المناسبة، مما يعزز من رفاهية الموظفين.

الجدول رقم (09): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفقرات	الترقيم	المتغير
0.22	1.05	20	هل تعتقد أن أساليب عمل تساعد على رفع الإنتاجية؟	1	الفعالية التنظيمية
0.30	1.10	20	هل يمكنك تنفيذ الاعمال المطلوبة منك بجودة عالية؟	2	
0.36	1.15	20	هل الأدوات والوسائل المتاحة تساعدك في تحسين ادائك؟	3	
0.47	1.30	20	ماهي المشاكل المهنية التي تواجهك؟	4	
0.47	1.30	20	مانوع التدريب الذي ترى أنه سيساهم في رفع كفاءتك؟	5	
0.36	1.15	20	هل يتم استخدام الوقت في المؤسسة بطريقة فعالة؟	6	
0.44	1.25	20	هل تشعر بالتقدير من طرف رؤسائك وزملائك في العمل؟	7	
0.36	1.15	20	هل تشعر بالرضا عن فرص الترقية والتطور المهني؟	8	
0.22	1.05	20	هل ترغب في الاستمرار والعمل داخل المؤسسة لفترة طويلة؟	9	
0.30	1.10	20	هل تستخدم المؤسسة أوراها المالية والبشرية بكفاءة؟	10	
0.30	1.10	20	هل المؤسسة فعلا تحقق أهدافها السنوية؟	11	
0.36	1.15	20	ماهي المشاكل المهنية التي تواجهها غالبا؟	12	
0.55	1.25	20	كيف تقيم رضاك الوظيفي داخل المؤسسة؟	13	
0.41	1.20	20	ماهي الاقتراحات التي تراها مناسبة للمساهمة في تحسين الأداء؟	14	
3.24	13.35	20	المجموع		

يوضح الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابات أفراد العينة لأسئلة الاستبيان:

تشير نتائج تحليل محور الفعالية التنظيمية إلى أن المتوسط العام بلغ حوالي (1.15)، مما يعكس مستوى متوسطاً يميل إلى الإيجابية. وقد أظهرت النتائج وجود نقاط قوة تتمثل في القدرة على أداء العمل بجودة مقبولة وتوفر الوسائل، مقابل بعض النقائص المرتبطة بالمشاكل المهنية والحاجة إلى التكوين. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري تجانساً نسبياً في آراء أفراد العينة مع وجود تباين محدود في بعض الفقرات، خاصة المتعلقة بالرضا الوظيفي.

ومن خلال هاته البيانات يمكن القول أن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة تُقَيَّم بشكل إيجابي من حيث أساليب العمل، جودة الأداء، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة وبخصوص التفاوت الطفيف في الآراء يظهر في بعض الأسئلة (مثل التدريب والمشاكل المهنية)، مما يشير إلى وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها ومنه التركيز على تحسين التدريب والتطوير المهني يمكن أن يكون له تأثير كبير في رفع فعالية العمل في المؤسسة.

2- عرض ومناقشة الفرضيات:

01- عرض ومناقشة الفرضية الأولى: والتي تنص على "تؤثر الظروف الفيزيائية لبيئة العمل على سرعة تنفيذ المهام الوظيفية لدى موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة".

الجدول رقم (10): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين البيئة المادية والفعالية التنظيمية.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Rp	sig	α	دلالة العلاقة
7.65	1.38	0.901**	0.00	0.01	دال
13.35	3.25				البيئية المادية
					الفعالية التنظيمية

من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للبيئة المادية بلغ 7.65 بانحراف معياري 1.38، والمتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ 13.35 بانحراف معياري 3.25، وقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.901^{**} ، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.01، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية أصغر من مستوى الدلالة 0.01 فان هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام البيئة المادية والفعالية التنظيمية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى البيئة المادية في المؤسسة يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة المادية، من خلال التجهيزات التكنولوجية والمعاصرة لمجال العمل وكذا الظروف الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والوقاية، تلعب دوراً مهماً في تلبية الاحتياجات الخاصة بالعمال، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم واستعدادهم لبذل جهد إضافي في العمل وهذا ما وضحته إجابات المبحوثين حيث ان البيئة المادية تعطي دافعا كبيرا للموظفين في زيادة العمل خاصة العمل التطوعي وكذا التشاركية في العمل وهذا ما يجب على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار من خلال إعادة تطوير وتنسيق الخدمات الاجتماعية وأيضاً إضافة علاوات أخرى مادية وتحفيزية من شأنها أن تسهم في عملية زيادة العمل ودافعيته.

02- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: والتي تنص على "تسهم

العوامل في خلق مناخ تنظيمي مستقر، مما يسهم في زيادة رضا الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة".

الجدول رقم (11): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية والدافعية للعمل.

دلالة العلاقة	α 0.01	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0.01	0.00	0.615**	1.71	7.30	بيئة العمل الاجتماعية
				3.25	13.35	الفعالية التنظيمية

من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي لبيئة العمل الاجتماعية بلغ (7.30) بانحراف معياري قدره (1.71)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الفعالية التنظيمية (13.35) بانحراف معياري قدره (3.25). وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.615**)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين بيئة العمل الاجتماعية والبيئة التنظيمية.

كما أن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائياً. وبذلك تُقبل الفرضية الثانية، ويُستنتج أن بيئة العمل الاجتماعية تساهم في تعزيز دافعية العاملين نحو أداء مهامهم وذلك من خلال تلقي الفرد حوافز معنوية مثل التقدير والثناء وهذا ما يولد شعوراً بالرضا ويزيد من حماس الموظف وأيضاً الشعور بالقبول والتقدير، ومن جهة أخرى يعزز هذا الجانب الاجتماعي الشعور بالانتماء من خلا تطبيق كل مؤشراتهما بما في ذلك حل الخلافات وإشراك الموظف في جميع القرارات وتسهيل العلاقات في العمل دون أي تعقيدات.

03- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة: والتي تنص على "تؤثر المعوقات التنظيمية سلباً على توفير بيئة عمل فعالة، مما ينعكس على مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة".

الجدول رقم (12): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين البيئة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

دلالة العلاقة	α 0.05	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0.01	0.00	0.812**	2.85	13.35	البيئة التنظيمية
				3.25	13.35	الفعالية التنظيمية

من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للبيئة التنظيمية بلغ 13.35 بانحراف معياري 2.85، والمتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ 13.35 بانحراف معياري 3.25، وقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.812**، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.01، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية أصغر من مستوى الدلالة 0.01 فان هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل التنظيمية والفعالية التنظيمية.

يتمثل دور الثقافة التنظيمية في أنها داخل المؤسسة تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي، المؤسسات التي تتمتع بهيكل تنظيمي يتميز بالمرونة، وذلك من خلال توزيع المهام بشكل عادل وواضح، ويُشجّع على التحفيز والتقدير، تحقق مستوى أعلى من الفعالية التنظيمية ومن خلال ايضا الترابط بين الهيكل والعلاقات الاجتماعية فمن خلاله الارتباط القوي بين البيئة التنظيمية والفعالية التنظيمية يُشير إلى أن التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، مثل التواصل بين الموظفين والإدارة، وثقافة العمل التعاوني، هي عوامل تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف .

الاستنتاج العام:

يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

✚ البيئة التنظيمية تؤثر بشكل قوي على فعالية الأداء في المؤسسة، المؤسسات التي تتميز بهيكل تنظيمية واضحة وأكثر فاعلية، التواصل الفعال بين الموظفين والادارة، تعزز بشكل كبير جانب الأداء التنظيمي .

✚ بالرغم من وجود تباين في تقييمات الموظفين، إلا أن تحسين في متغير البيئة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تحقيق الفعالية التنظيمية.

✚ بناءً على هذه البيانات، نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل التنظيمية والفعالية التنظيمية .

✚ البيئة التنظيمية تؤثر بشكل قوي على الفعالية التنظيمية، مما يعزز الحاجة إلى تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة لتحقيق أفضل أداء ممكن.

✚ البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة تُعتبر إيجابية بشكل عام، مع تواصل فعال بين الموظفين والإدارة، ومشاركة في اتخاذ القرارات.

خاتمة

تُعد بيئة العمل من أهم العوامل التي تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات، لما لها من تأثير مباشر على العاملين من الناحية النفسية والتنظيمية والاجتماعية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" والتي تم تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توفير بيئة عمل مناسبة، سواء من حيث الظروف المادية أو التنظيمية أو الاجتماعية، ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، كما يساهم في تعزيز روح التعاون والانتماء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. كما تبين أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأساليب التنظيم والتواصل داخل المؤسسة يعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار المهني.

ومن خلال ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسات الحديثة لم يعد مرتبطاً فقط بالإمكانيات المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على توفير مناخ عمل محفز ومريح للعاملين. وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام ببيئة العمل بمختلف أبعادها، والعمل على تطوير أساليب الإدارة والتواصل والتحفيز، بما يساهم في رفع مستوى الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وفي الأخير، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت ولو بقدر بسيط في تسليط الضوء على أهمية بيئة العمل داخل المؤسسات، وأن تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة وأكثر عمقاً.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا :

1. حمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن، 2010
2. خولة موجاري، علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال. 293-294.
3. دهاني احمد يونس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الاعلام، المجلد 51، العدد 2 ، 2021.
4. سعد العنزي ويعرب عدنان السعيدى واحمد نزار النوري، فاعلية المنظمة والادارية، المجلد 15، العدد 53، 2009
5. سيفون فريال، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس كانون الاول 2015.
6. الشنواني صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الاسكندرية، 1994،
7. العيد عماد ونور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد الخامس، اذار 2016 .
8. محمد . علي مانع القحاني، اثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الادارة كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2001.
9. منى خالد عكر، اهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، جامعة الجنان، لبنان، 20 سبتمبر 2020 .
- 10.

ثانيا : المذكرات و الاطروحات

1. احمد يوسف ابو رحمة، اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى افعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، اطروحة لنيل شهادة الماجستير قسم ادارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017،
2. بلحواس رشيدة، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة الجزائر 2018-2019 .
3. بوبريوة نور الهدى وبوالقدرة هدى بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني، دراسة ميدانية بميناء جنجن العالمي بجيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر 2019-2020 .
4. بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي ، دراسة الحالة الادارية للمركب الاولمبي محمد بوضياف 5 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير في الادارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر ، 2008-2009.
5. تقية صابر وزينب قديري، اخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من اطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجبلاني بالوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017-2018.
6. خنور رتيبة وبولحية ايمان علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل الجزائر، 2020-2021، ص 45-47

7. الرميضاء بحاش وفوزية جعلاب اثر بيئة العمل على اداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية، دراسة ميدانية ببلدية المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021-2022
8. سهام بن رحمون بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي، دراسة عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013-2014.
9. علاء سعد الله المعايطه، تاثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري : دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة، 2021
10. فاطمة وحسيب شهرزاد، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير، جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر 2019-2020 .94-95.
11. كويحل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين اداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر 2018-2019.
12. تقديم غولام، التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية، المؤسسة العمومية للصحة الجوية بركاني المداني بام بواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العبي بن مهدي ام البواقي الجزائر 2018-2019.
13. نيفين حسن احمد معمر فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير ،صحافة كلية الآداب الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017.

14. هباز ضياء الدين تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية ببلدية ومحطة الضخ مكرر 1 المرارة جامعة ولاية الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-

ثالثا : المجلات

1. احمد بونقيب، اهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الاداء التنظيمي، دراسة تحليلية لافضل اماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12، العدد 2 جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2019.
2. خالد زحراح ووهيبة عيشاوي بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للافراد العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط، مجلة الافاق علمية، المجلد 12، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020.
3. خرموش منى وبحري صابر العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة انسنه للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 02، الجزائر، 2018
4. دريدي فاطمة وقرواني محمد الامين تفويض السلطة اثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 40 .
5. زهراء غازي ذنون الدباغ ومظهر ذنون يونس العناز ، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة في تحسين بيئة العمل/ دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 53، 2021.
6. سناء عبد الكريم الخانق المناخ التنظيمي والعلاقة مع الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين دراسة تطبيقية مقارنة في احدى لجامعات الماليزية مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

7. فاطيمة بوهلال ولخضر عدوكة، تأثير التوافق (استراتيجية هيكل على الفعالية التنظيمية في المنظمة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد ،7 ، العدد 3، سبتمبر 2016،
8. مغربي السعيد، بيئة العمل فى المنظمات " دراسة تحليلية"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5 ، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر 2022.
9. مولاي عمار سمية، الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائر ادرار، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة احمد دراية ادرار ، الجزائر 2017-2018.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

الملحق 02: مخرجات SPSS

الجنس

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ذكر	12	60,0	60,0	60,0
	انثى	8	40,0	40,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

السن

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	اقل من 30 سنة	1	5,0	5,0	5,0
	من 30 الى 40 سنة	15	75,0	75,0	80,0
	من 41 الى 50 سنة	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المستوى

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ثانوي	4	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	7	35,0	35,0	55,0
	مستر	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الخبرة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	6	30,0	30,0	30,0
	من 5 الى 10 سنوات	9	45,0	45,0	75,0
	من 11 الى 15 سنة	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المنصب

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

Valid	Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني	4	20,0	20,0	20,0
	اداري	10	50,0	50,0	70,0
	اطار	6	30,0	30,0	100,0
	Tota	20	100,0	100,0	

الجنس

Valid	Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	12	60,0	60,0	60,0
	انثى	8	40,0	40,0	100,0
	Tota	20	100,0	100,0	

السن

Valid	Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	1	5,0	5,0	5,0
	من 30 الى 40 سنة	15	75,0	75,0	80,0

من 41 الى 50 سنة	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المستوى

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid ثانوي	4	20,0	20,0	20,0
ليساز س	7	35,0	35,0	55,0
ماستر	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الخبرة

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid اقل من 5 سنوات	6	30,0	30,0	30,0
من 5 الى 10 سنوات	9	45,0	45,0	75,0
من 11 الى 15 سنة	5	25,0	25,0	100,0

Total	20	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المنصب

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	تقني	4	20,0	20,0	20,0
	اداري	10	50,0	50,0	70,0
	اطار	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

بعد_1

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	7,00	15	75,0	75,0	75,0
	8,00	2	10,0	10,0	85,0
	10,0 0	2	10,0	10,0	95,0
	12,0 0	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

بعد_2

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	6,00	9	45,0	45,0	45,0
	7,00	6	30,0	30,0	75,0
	9,00	2	10,0	10,0	85,0
	10,00	1	5,0	5,0	90,0
	11,00	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

بعد_3

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	11,00	9	45,0	45,0	45,0
	13,00	3	15,0	15,0	60,0
	14,00	4	20,0	20,0	80,0
	17,00	2	10,0	10,0	90,0

19,00	1	5,0	5,0	95,0
20,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

متغير_تابع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14,00	9	45,0	45,0	45,0
	15,00	3	15,0	15,0	60,0
	16,00	2	10,0	10,0	70,0
	17,00	1	5,0	5,0	75,0
	18,00	1	5,0	5,0	80,0
	20,00	1	5,0	5,0	85,0
	21,00	1	5,0	5,0	90,0

22,0 0	1	5,0	5,0	95,0
25,0 0	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Elapsed Time	00:00:00,06
--------------	-------------

Correlations

		1_بعد	2_بعد	3_بعد	متغير_تابع
1_بعد	Pearson Correlation	1	,642**	,831**	,901**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000
	N	20	20	20	20
2_بعد	Pearson Correlation	,642**	1	,911**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,004
	N	20	20	20	20
3_بعد	Pearson Correlation	,831**	,911**	1	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20

متغير_	Pearson	,901**	,615**	,812**	1
تابع	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	
	N	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		N	%
Case	Valid	16	80,0
s	Exclude d ^a	4	20,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	38

FREQUENCIES VARIABLES=بعد_1 بعد_2 بعد_3 متغير_تابع
/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

		Statistics			
		1_بعد	2_بعد	3_بعد	متغير_تابع
N	Valid	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0
Mean		7,650 0	7,300 0	13,35 00	16,30 00
Std. Deviation		1,386 97	1,719 85	2,852 05	3,246 05

		1_بعد			
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Vali	7,00	15	75,0	75,0	75,0

d	8,00	2	10,0	10,0	85,0
	10,0	2	10,0	10,0	95,0
	0				
	12,0	1	5,0	5,0	100,0
	0				
	Total	20	100,0	100,0	

بعد_2

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Vali	6,00	9	45,0	45,0	45,0
d	7,00	6	30,0	30,0	75,0
	9,00	2	10,0	10,0	85,0
	10,0	1	5,0	5,0	90,0
	0				
	11,0	2	10,0	10,0	100,0
	0				
	Total	20	100,0	100,0	

بعد_3

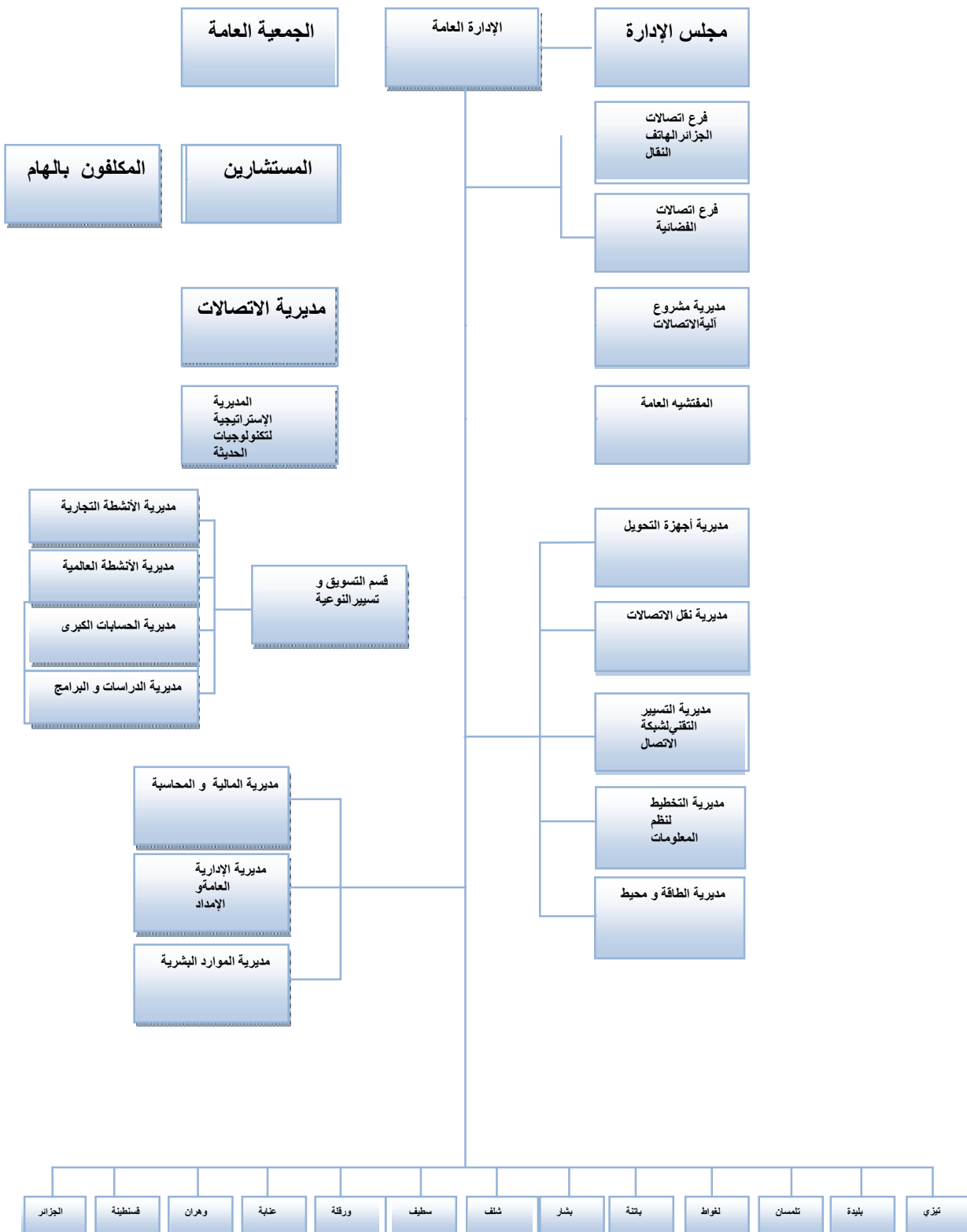
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

Valid	11,00	9	45,0	45,0	45,0
	13,00	3	15,0	15,0	60,0
	14,00	4	20,0	20,0	80,0
	17,00	2	10,0	10,0	90,0
	19,00	1	5,0	5,0	95,0
	20,00	1	5,0	5,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

متغير_تابع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14,00	9	45,0	45,0	45,0
	15,00	3	15,0	15,0	60,0
	16,00	2	10,0	10,0	70,0

17,0 0	1	5,0	5,0	75,0
18,0 0	1	5,0	5,0	80,0
20,0 0	1	5,0	5,0	85,0
21,0 0	1	5,0	5,0	90,0
22,0 0	1	5,0	5,0	95,0
25,0 0	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



50 وحدة عملية للاتصالات لـ 47 ولاية و 03 وحدات للجزائر العاصمة

دورة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة بابل - الخفلة -
 كلية العلوم الاحصائية والاسكانية

إستمارة إستبيان

عنوان الدراسة :

بيئة العمل و علاقتها بالفعالية التنظيمية

-مؤسسة إحصائيات الخفلة بالخفلة -

من إعداد أستاذة : حور الخفلة

بسم الله الرحمن الرحيم

2026/2025

تحية طيبة وبعد سيدي/ سيدتي:

أرجو من فضلك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة في إطار بحث علمي أكاديمي، وهو بحث إحصائي من الأسئلة المقفولة، يمكن دقها ومراجعتها، وبالتالي فإن هذه المقومات التي تكون لها مساهمة بالبناء التربوي والنسبي في الأبحاث العلمية.

ملاحظة:

يرجى وضع علامة "X" أمام الإجابة التي تناسب مع صفة الموضوع

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: أولي ليسانس ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- طبيعة العمل: عملي إداري إداري عامل آخر وهي التحديد:

عائل بنه العمل على التوضيح داخل المؤسسة

في قسم خاص بالخدمات الخاصة في اوقات فراغها ثم وضع علامة X في الخانة المناسبة

نوع: بيت صافية

- 6- هل توفر المؤسسة لعملائها عمل حديقه كهدية لاداء التمام ؟ نعم لا
- 7- هل تقوم الاقسام بالاطاعة لاجل العمل ؟ نعم لا
- 8- هل توفر المؤسسة وسائل وقاية وتأمين كهدية ؟ نعم لا
- 9- هل تتوفر وسائل وقاية وتأمين كهدية ؟ نعم لا
- 10- هل تتوفر وسائل وقاية وتأمين كهدية ؟ نعم لا
- 11- هل تتوفر وسائل وقاية وتأمين كهدية ؟ نعم لا

12- كيف يتم حرمه التجهيزات التي تستخدمها في عملك ؟

نوع: بيت العمل الاصطناعي

- 13- هل يوجد اتصال مباشر بين الموظفين والموظفين ؟ نعم لا
- 14- هل تتوفر الإدارة عمدة التوافق بين الموظفين والادارة ؟ نعم لا
- 15- هل تتوفر في اوقات الفراغ في حالات العمل ؟ نعم لا
- 16- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 17- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 18- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 19- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 20- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 21- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 22- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا

نوع: بيت العمل المنظم

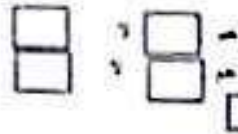
- 17- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 18- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 19- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 20- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 21- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 22- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا

- 23- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 24- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا
- 25- هل تتوفر في اوقات العمل ؟ نعم لا

البريد الإلكتروني

27- متى يراجعت حول تحسين أنظمة الترميز داخل المؤسسة ؟

أهم الفئات الكفالة التنظيمية المؤسسة إجراءات المخاطر المختلفة
 إنشاء مجموعة من الصيغ الخاصة بالبيانات لموضع علامة % في اخطاء المؤسسة



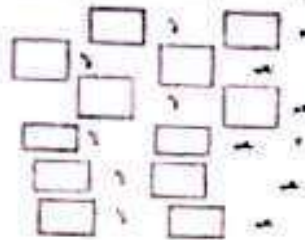
28- من تعهد أن المؤسسة تعتمد على أساس صقل تساعد على رفع الإنتاجية ؟

29- هل يمكنك تسمية الأخطاء المتعلقة بمتن جودة عالية ؟

30- هل الأوقات والموارد المتاحة لتساعد في تحسين الأداء ؟

31- متى تتأكد من جودة العمل ؟

32 - متى يتم الترميز الذي يؤدي أنه يساعد في رفع الكفاءة ؟



33- من يتم استخدام الوقت في المؤسسة بطريقة فعالة ؟

34- هل يتم الترميز من طرف إدارتك وملائك في العمل ؟

35- هل يتم بالرضا من طرف إدارتك ونظرك اليه ؟

36- هل يتم في الإستمارة بالعدل داخل المؤسسة تدعيم جودة ؟

37- هل تساعد المؤسسة في زيادة الإنتاجية والكفاءة ؟

38- هل المؤسسة تتطور وتحقق أهدافها السنوية ؟

39- متى تتأكد من جودة العمل التي أنتجتها ؟

40- متى يتم تقييمك في المؤسسة ؟

41- متى يتم الأبحاث التي لها صانعة لتساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة ؟



جامعة اسيوط - الخنفة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مرجع رقم / ق.ع.إ.ج.د. / 20.....

الى السيد حضاري صلاح
مدير الوكالة التجارية للإحصاءات

الموضوع: طلب تسهيل مهمة عمل بحث علمي.

من أجل تنويع الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي والربط بين الجوانب النظرية
والواقع الميداني

بشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال،

لقب واسم الطالب الأول، جبرش أشرف أهاني رقم التسجيل 20203901130

لقب واسم الطالب الثاني، رقم التسجيل،

بمؤسستكم من أجل مذكرة الماستر للسنة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان: بيئة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

لدى العاملين بمؤسسة الاتصالات الجرائز بالخنفة.

فتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الخنفة في 14/12/2025

إدارة قسم علم الاجتماع والديمقراطية

جامعة الخنفة
قسم علم الاجتماع
والديمقراطية
والبحوث العلمية
والإحصائية
نائب رئيس قسم
الديمقراطية والبحوث
والإحصائية
امضاء: د. شاداد عبد الرحمان



ملاحظة: بعد ختم الوثيقة من طرف المؤسسة المستقبلة تسلم نسخة للمسؤول،
والنسخة الأصلية تسلم لإدارة قسم علم الاجتماع والديمقراطية.