



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : العلوم الاجتماعية - علم الاجتماع
التخصص : علم اجتماع التنظيم وعمل

من طرف :

حويشي نصرالدين

عنوان الأطروحة:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مناقشة بتاريخ 09 جانفي 2025 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	العمراوي زكية	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	دنبري لطفي	أستاذ	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقرا
03	عبدلي وليد	أستاذ محاضراً	جامعة أم البواقي	ممتحنا
04	قلاب دبيح نوال	أستاذ محاضراً	جامعة أم البواقي	ممتحنا
05	عوفي مصطفى	أستاذ	جامعة باتنة 1	ممتحنا
06	جيلي فاتح	أستاذ محاضراً	جامعة تبسة	ممتحنا

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي أعانني وسهّل لي كتابة وانجاز هذه الدراسة

وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن الفضل لله أولاً وأخراً

أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل: " لطفى دنبري "

الذي كان لي مشرفاً وسنداً وموجهاً في جميع مراحل الدراسة بسمته لا تفارق محياه

ونصائحه لا تنقطع نسأل الله العظيم أن يجزيه خير الجزاء.

كما أتقدّم بالشكر إلى لجنة المناقشة كل باسمه وصفته ورتبته.

والشكر موصول إلى الأساتذة الذين كان لهم الدور البارز

في تحكيم استمارة البحث

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكافة الموارد البشرية العاملة

بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قطاع الإنتاج جبل العنق، الذين قدّموا لي يد المساعدة

وتسخير جهودهم ووقته في اتمام هذا العمل.

حويشي نصر الدين

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
26-04	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
04	تمهيد
04	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
12	رابعاً: أهمية الدراسة.
13	خامساً: مفاهيم الدراسة
14	سادساً: الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
71-28	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
28	تمهيد
28	أولاً: المناخ التنظيمي
29	ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي
31	ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي
35	رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي
41	خامساً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
44	سادساً: المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
71	سابعاً: المداخل النظرية المفسرة للمناخ التنظيمي
71	خلاصة الفصل
87-72	الفصل الثالث: الروح المعنوية
72	تمهيد
73	أولاً: الروح المعنوية في التراث النظري
74	ثانياً: أهمية الروح المعنوية

75	ثالثاً: مؤشرات الروح المعنوية
77	رابعاً: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
78	خامساً: مظاهر الروح المعنوية
79	سادساً: الإتجاهات النظرية المفسرة للروح المعنوية
87	خلاصة الفصل
124-88	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
89	تمهيد
89	أولاً: نموذج الدراسة
90	ثانياً: منهج الدراسة
90	ثالثاً: مجالات الدراسة
92	رابعاً: أدوات جمع البيانات
102	خامساً: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
103	سادساً: خصائص مجتمع البحث
109	خلاصة الفصل
158-110	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية
111	تمهيد
111	أولاً: المناخ التنظيمي السائد بقطاع الإنتاج
130	ثانياً: مستوى الروح المعنوية لدى الموارد البشرية بقطاع الإنتاج
145	ثالثاً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة
146	رابعاً: نمط الإتصال وعلاقته بالرضا الوظيفي
147	خامساً: نظام الحوافز وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية
148	سادساً: العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية
149	خلاصة الفصل
195-151	الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة
152	تمهيد
152	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
162	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
168	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
177	خلاصة الفصل
178	خاتمة

185-181	قائمة المراجع
195-186	الملاحق
200-196	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
07	الشكل رقم(01): معالم إشكالية الدراسة
89	الشكل رقم(02): نموذج الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
94	جدول رقم (01): الوزن النسبي للإستجابات
94	الجدول رقم (02): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات الدراسة
96	الجدول رقم (03): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال
97	الجدول رقم (04): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط الاتصال " والدرجة الكلية للمجال
98	الجدول رقم (05): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نظام الحوافز " والدرجة الكلية للمجال
99	الجدول رقم (06): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تماسك الجماعة " والدرجة الكلية للمجال
100	جدول رقم (07): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا عن العمل " والدرجة الكلية للمجال
101	الجدول رقم (08): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك المواطنة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال
102	الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ
103	الجدول رقم (10): مجتمع البحث الأصلي
103	الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
104	الجدول رقم (12): توزيع مفردات البحث حسب متغير السن

105	الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية
106	الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي
107	الجدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة
108	الجدول رقم (16): توزيع مفردات البحث حسب متغير الأقدمية في العمل
112	الجدول رقم (17): توزيع مفردات البحث حول الهيكل التنظيمي
119	الجدول رقم (18): إستجابات الأفراد حول نمط الإتصال
124	الجدول رقم (19): إستجابات الأفراد حول نظام الحوافز
130	الجدول رقم (20): إستجابات الأفراد تماسك الجماعة
135	الجدول رقم (21): إستجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي
140	الجدول رقم (22): إستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية
146	الجدول رقم (23): يوضّح العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعة العمل
146	الجدول رقم (24): العلاقة بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي
147	الجدول رقم (25): العلاقة بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية
148	الجدول رقم (26): العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية

مقدمة:

تسعى مختلف المنظمات إلى مواكبة التطورات الحاصلة في شتى الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال الاستثمار في كافة مواردها البشرية والمادية، حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الأساسي في عمليات التنمية والإنتاج ومختلف الأنشطة والأعمال، ومهما بلغت المنظمة من التقدم والتطور في تصميم الهيكل التنظيمي وتفعيل أنظمة اتصال فعالة ومراجعة نظام الحوافز، يبقى العنصر الإنساني أهم تلك الموارد، لان استمرارية وبقاء أي منظمة مرتبط بكفاءة الموارد البشرية وطرق وأساليب التعامل معها.

وقد حاولت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مراحل متعددة من تطورها إعداد مجموعة من القواعد والأنظمة في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية لمواكبة تلك التغيرات والتطورات الحاصلة، ويعد قطاع الإنتاج بالمؤسسة الوطنية سوناطراك من أهم القطاعات الاقتصادية، هذا الأخير الذي يختلف ويتميز عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم وتقسيم العمل والوظائف والمناخ التنظيمي والبيئي.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أحد أهم المواضيع التي أثارت الكثير من التساؤلات ومحاولة البحث في متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها على مستوى الدوائر العلمية المختلفة، وهو موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقاً من التراث النظري والإجراءات المنهجية، تم اختبار متغيرات الدراسة الحالية قصد الوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية من خلال التحليل والتفسير والمناقشة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول كالاتي :

الفصل الأول: وقد تضمن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة حيث يوضح إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها، كما تضمن مفاهيم الدراسة وفرضياتها إلى جانب الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الجانب النظري للمتغير المستقل من خلال التطرق إلى نشأة المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده وأهميته ونماذجه، كما تم التطرق إلى المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية انتهاء بالمدخل النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: وقد تضمن هذا الفصل الجانب النظري لمتغير الروح المعنوية من خلال تحديد مفهوم الروح المعنوية في التراث النظري، أهمية الروح المعنوية، مؤشرات الروح المعنوية، العوامل المؤثرة في الروح المعنوية، مظاهر الروح المعنوية وأخيراً الإتجاهات النظرية المفسرة للروح المعنوية.

الفصل الرابع: خصص هذا الفصل لإبراز أهم الإجراءات المنهجية، بدء بنموذج الدراسة والمنهج المستخدم، إلى جانب مجالات الدراسة وأهم الأدوات المنهجية لجمع البيانات من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة وأساليب تحليلها، ثم التعرض إلى خصائص العينة.

الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل عرض مفصل للبيانات، من خلال عرض كمي لمعطيات الجداول وعرض كفي يتضمن إجابات مفردات العينة المبحوثة وتحليل وتفسير للجداول، والربط بين متغيرات الدراسة.

الفصل السادس: تضمن هذا الفصل ومناقشة وتحليل النتائج وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة من خلال ما يلي:

- * ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- * مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- * مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مفاهيم الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد:

لأجل التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنقبر العائر تبسة، بداية تستعرض الدراسة الحالية الإطار التصوري والمفاهيمي لها والذي يشمل التعريف بمشكلة البحث وأهمية الموضوع وأهداف الدراسة، كما يحوي أهم مفاهيم الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي، الروح المعنوية، الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية إضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة والدراسات السابقة قصد تحديد طبيعة العلاقات الموضوعية للتقصي الميداني في ضوء مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تحدد طريقة التعامل مع المضامين والبيانات الميدانية وتحليلها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يمثل العصر الحالي تحدياً واضح المعالم، من خلال مختلف الاتجاهات والتطورات العلمية والسباق نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة وتفعيل أنظمة وقوانين من شأنها المحافظة على سيرونة المنظمات وبقائها وتسعى هذه الأخيرة جاهدة لتحقيق التميز وبلوغ أعلى المستويات والمراكز في جميع المجالات ومختلف الأصعدة لتواكب بذلك التطورات الحاصلة، ويكون لها موضع قدم في هذا العالم، وكل هذه التغيرات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وغيرها من الأحداث المتسارعة مصدرها قدرات العنصر البشري، الذي أصبح يشكل الرأسمال الفكري والمعرفي الذي ترتكز عليه المنظمات، لذا كان لزاماً عليها مراجعة تلك الموارد وإيجاد الآليات والقواعد اللازمة لتنميتها والمحافظة عليها وكسب الأكفأ منها، بغية تحقيق الاستقرار داخلها، فالمورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة ومصدر الأفكار والتطوير والإبداع، كما أنه القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى بخطى ثابتة للاستثمار في هذا المورد البشري بشتى السبل ومختلف الآليات والقوانين والتشريعات، لترقى إلى مصاف المؤسسات المتطورة وتكون منافسة لها في جميع النشاطات والخدمات والأعمال، وذلك بالتركيز على وضوح الأهداف وتطبيق القواعد واستخدام أنظمة إتصال فعالة، كما أن إقرار المساواة والإنصاف بين الأفراد العاملين سواء في التوزيع أو المعاملات أو الإجراءات، التي تمس بشكل مباشر الموارد البشرية العاملة لديها يساهم في تعزيز الرضا والانتماء ويرفع من معنويات الأفراد، وبذلك تكون قادرة على مسايرة تلك المتغيرات ومواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.

وقد شكلت ثنائية المناخ التنظيمي والروح المعنوية حيزاً هاماً في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية إذ أن الموضوعية والابتعاد عن التحيز والإنصاف من أهم الصفات الإنسانية، ولعل أبرز المفاهيم

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

والمتغيرات الدالة على ذلك هو بيئة العمل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تؤثر بدورها على كفاءة وسلوك العنصر البشري بالمنظمة.

فمختلف المنظمات عموماً والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصاً تواجه مجموعة من التحديات والمنافسة، حيث تزايد إهتمام القائمين بشؤون الموارد البشرية حول التفاعل بين النظام والأفراد العاملين في إطار أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي، وقد أصبح من الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام الكثير من علماء التنظيم والعمل وعلم النفس الاجتماعي للعمل وغيرهم من المفكرين والباحثين في ذات التخصص، كون المناخ التنظيمي يهتم بتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها فضلاً عن التأثير على أفرادها، في حين أن الغاية من تحسين الروح المعنوية هو الاهتمام بالعنصر البشري من الجانب النفسي والاجتماعي والاقتصادي وغيره لأنه عماد ثروتها والعامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها.

وعليه يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التنظيمية المعاصرة التي لها تأثيرات متنوعة على كثير من الظواهر التنظيمية، من خلال بلورة وتجسيد الهيكل التنظيمي في الواقع بكل نزاهة وإنصاف وبكل أبعاده وترقية وتمكين العاملين في المنظمة، كما يشكل نمط الاتصالات أحد أهم الركائز بالمؤسسة، حيث يشير إلى الاستخدام الأمثل للوسائل الاتصالية الحديثة ومعايير تدفق المعلومات بين الادارة ومختلف الموارد البشرية العاملة بها والأسس التي تركز عليها في تسهيلها وتوضيحها، أما نظام الحوافز فيتعلق بمدى عدالة الرؤساء والمشرفين في توزيع الحوافز المادية بمختلف أشكالها بين العاملين وإدراكهم لها من خلال المساواة في الترقيات والمكافآت وزيادة الأجور وتطبيق القواعد والقرارات عليهم داخل المؤسسة، فهذا النوع من العدالة يظهر من خلال تفاعل صاحب القرار وطريقة الاتصال بينهما.

ومن خلال هذه المؤشرات يتجلى المناخ التنظيمي كأحد محددات السلوك في بيئة العمل وهذا ما قد يرتبط بالروح المعنوية لدى المورد البشري العامل بهذه المؤسسة.

وقد أصبحت الروح المعنوية تشكل اهتمام مفكري وعلماء إدارة الموارد البشرية والتنظيم في الآونة الأخيرة بالرغم من ظهوره مع بدايات العلاقات الإنسانية كشعور فردي أو جماعي يحدث بين الأفراد داخل المنظمة، فهذا النمط من السلوك يتجاوز إلى حد كبير متطلبات الوظائف الرسمية، ويرتبط بنظام الحوافز الرسمية، فارتفاع أو انخفاض مستوى الروح المعنوية أصبح محور ارتكاز المنظمات بغية الارتقاء بمستوى أداء الأفراد، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى مناخ تنظيمي متميز يساهم في الرفع من مستويات الإنتاج ويساعد العاملين على العمل والابتكار والتطوير، ويزيد من مستوى رضاهم وولائهم وانتمائهم لمؤسستهم، وذلك من خلال الرضا عن العمل وتماسك أعضاء الفريق والسلوك التطوعي والاختياري الذي يهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة دون المطالبة بأي مردود مادي أو معنوي.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

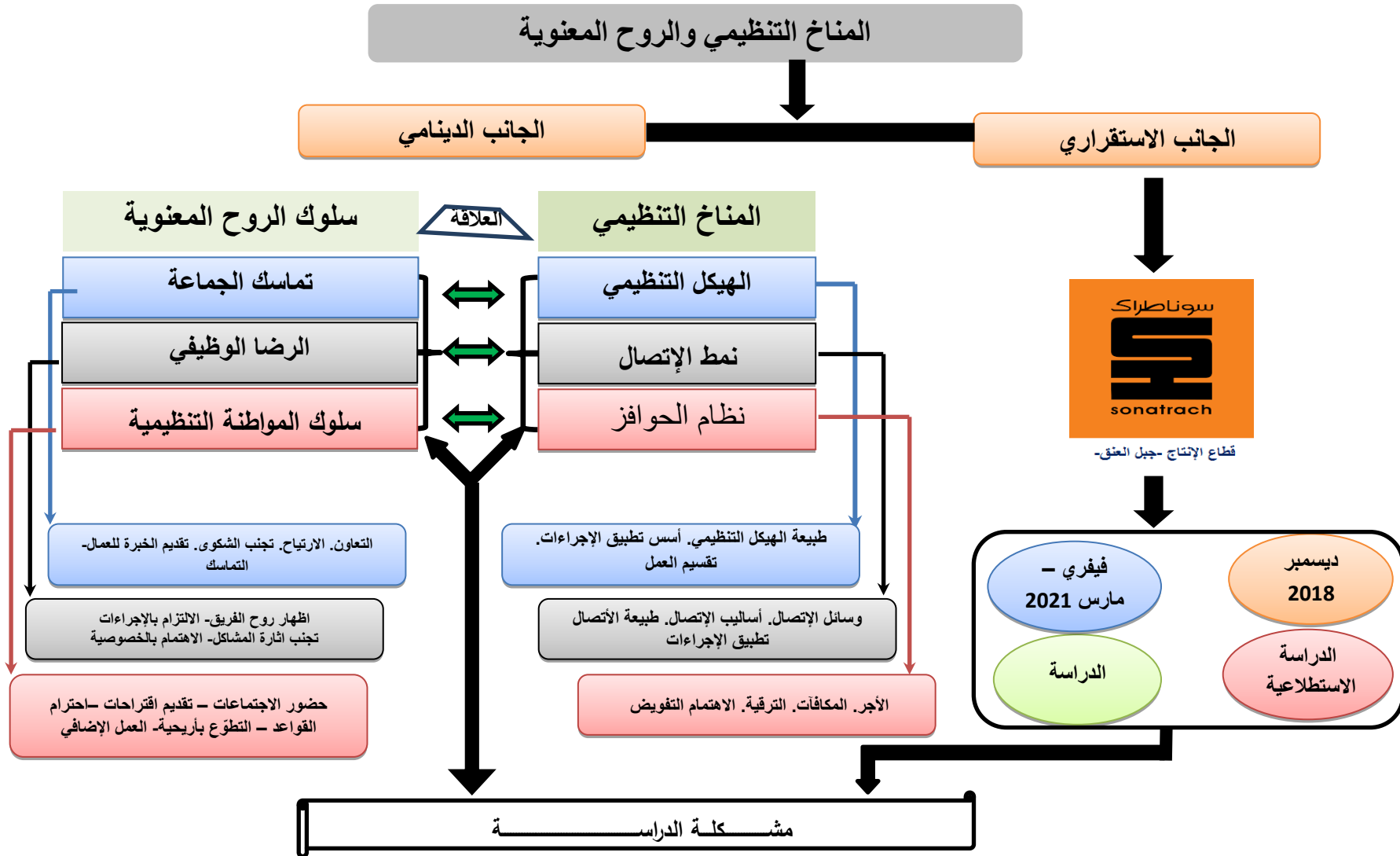
وتتمثل الروح المعنوية في مظاهر مشاركة الموارد البشرية الفعالة المسؤولة ناهيك عن التعاون في العمل المشترك ومساعدة الزملاء وإفادتهم بمختلف المعلومات والأفكار والخبرات، وكذلك حضور الاجتماعات الدورية أو الطارئة لتقديم الاقتراحات الخاصة بالعمل وتجنييد كافة العناصر للعمل المتواصل والحفاظ على ممتلكات المنظمة ووسائل العمل المختلفة وإبداء روح الإيثار، وتقبل الأوامر والتعليمات كما يعمل على تجنب إثارة النزاعات والخلافات ومحاولة حل الصراعات داخل بيئة العمل، ومعظم هذه الأنشطة تمثل الأبعاد الرئيسية للروح المعنوية من خلال تماسك الجماعة والرضا الوظيفي والانتماء والولاء والإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والانغماس في الوظيفة ووعي الضمير.

ولهذا تسعى الدراسة الحالية للتعرف والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة إنطلاقاً من التساؤل المركزي التالي:

* هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟
وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟
2. ما مستوى الروح المعنوية السائدة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟
3. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟
4. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟
5. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟

شكل رقم (01): يوضح معالم إشكالية الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

من خلال التساؤل المركزي للدراسة الراهنة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

يسود المناخ التنظيمي الإيجابي حسب وجهة نظر المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تسود الروح المعنوية العالية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر تبسة وذلك من خلال الكشف على:

* طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

* مستوى الروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

* العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة في قطاع إنتاج النفط جبل العنق، حسب المؤشرات الدالة

على العلاقة بين البعدين والتي تمثل طبيعة الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وخطوط السلطة والتي

تؤدي بدورها إلى التعاون. الارتياح. تجنب الشكوى. تقديم الخبرة للعمال والتماسك.

* العلاقة بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي من خلال بعض المؤشرات المتمثلة في وسائل الإتصال والأساليب الإتصالية وعلاقتها اظهر روح الفريق والالتزام بالإجراءات وتجنب اثاره المشاكل، الاهتمام بالخصوصية.

* العلاقة بين نظام الحوافز وسلوك المواطن التنظيمية، والمتمثلة في مشاركة الأفراد في صنع القرارات الإدارية يؤدي إلى العمل التطوعي مع احترام القواعد واللوائح والتعليمات، فضلاً عن ارتباط توفر المعلومات الخاصة بالعمل بزيادة حضور الأفراد للاجتماعات والمحافظة على وسائل العمل، كما أن تقديم النصائح وشرح القرارات من قبل المدير والمشرفين ترتبط بمساعدة الأفراد الجدد في العمل وتزودهم بالخبرات المكتسبة من طرف زملائهم أثناء تأدية مهامهم وأعمالهم.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في مناقشتها لأحد أهم المواضيع في الفكر الإداري المعاصر المتمثل في: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة". حيث شكل هذا الموضوع محوراً هاماً في الحقل السوسيولوجي من خلال مختلف الدراسات والبحوث التي أجريت من طرف مفكري علم الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي وباقي منظري التنظيم الإداري الذين تناولوا سلوك العنصر البشري بالمنظمات، ويعد المناخ التنظيمي متغيراً هاماً في دراسة السلوك للإشارة فإنه بالرغم من تناول هذا الموضوع غير أنه لا يزال في حاجة إلى الكشف عن بعض الجوانب، وبالتالي يمكن لهذه الدراسة أن تسلط الضوء على بعض تلك الجوانب من الناحية العلمية وذلك على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وقد كان التركيز فيها على الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونظام الحوافز، حيث أهملت بعض الجوانب والمتغيرات المتعلقة بسلوك المورد البشري واتجاهاته وميوله وتحفيزه وتنميته في ظل مناخ تنظيمي مستقر، وذلك من خلال إشباع حاجاته وتمكينه وتوضيح خطوط السلطة في مختلف المستويات التنظيمية لدفعه نحو الانجاز وتحسين كفاءته وأدائه ليشعر بالرضا والاستقرار.

أما من الجانب العملي والتطبيقي فموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية فهو من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة والأفراد على السواء، بغية تحقيق الكفاءة والفاعلية والرفع من مستوى الروح المعنوية. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في لفت انتباه المدراء والرؤساء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية إنعكاس أبعاد ومؤشرات المناخ التنظيمي على مستوى الروح المعنوية للأفراد قصد تطوير العمل وزيادة الإنتاج.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تكتسي المفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبيريقية، لها الأثر المباشر على البحث العلمي، فعن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث والقارئ معا، ولكل بحث خصوصياته المفاهيمية التي تميزه عن البحوث الأخرى، والمفاهيم تشير لطبيعة الموضوعات والظواهر التي يراد دراستها، كما أنها تعتبر اللغة العلمية المتداولة لدى المتخصص في فرع من فروع المعرفة، لذا كان لزاما على كل باحث تحديد المفاهيم بدقة، ومن أهم المفاهيم التي سنتناولها الدراسة الراهنة هي: (بلقاسم : 2016، ص: 25).

1. مفهوم المناخ التنظيمي: تعددت التعاريف الخاصة بالمناخ التنظيمي باختلاف إتجاهات المفكرين والباحثين في الحقل السوسيولوجي وتعدد المدارس الفكرية والمنطلقات الايديولوجية لهؤلاء المفكرين والباحثين. فقد عرف بأنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في المنظمة، بما يميز بيئة العمل سواء شعروا بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (الطويل: 2006، ص 142)، كما عرف بأنه مجموعة الخصائص والسمات التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة وأنظمتها الفرعية، التي يمكن إستقرارها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها، ويتحدد بمجموعة من السمات تتمثل في أن ما يراه العاملون في المنظمة وفق إدراكاتهم الخاصة ليس بالضرورة ما هو كائن، كما يؤثر بشكل كبير في سلوكياتهم (محرمة: 1996، ص 123).

وهذا يعني الإشارة إلى أنه مجموعة السمات والصفات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والنتيجة عن تفاعل السياسات والقواعد والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين وبدورها تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم في العمل.

ويعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز، وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الفريجات وآخرون: 2009، ص 257)، وفي ذات السياق عرف على أنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في المنظمة الواحدة، ويعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة فهو يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد (عفيفي، عبد الهادي: 2009، ص 259).

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يشير التعريفان إلى سمات بيئة المنظمة التي بمقتضاها يتأثر تحقيق الرضا عن العمل وإشباع حاجاتهم ضمن النظام الاجتماعي السائد والمتمثل في ثقافة المؤسسة من جهة وارتباطها بمختلف الأنشطة والعمليات التي تؤثر في سلوك العمال بالمنظمة.

ويعرفه (الحرارشة: 2011. ص 95) بأنه "مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها ونظم الحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية".

في حين يعرفه القريوتي بأنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، ويحدد بدرجة كبيرة سلوك الأفراد" (القريوتي: 1994. ص 215).

من خلال التعريفات السابقة نعرف المناخ التنظيمي بقطاع الانتاج على أنه مجموعة القواعد واللوائح والمعاملات وأنظمة الاتصال السائدة بالقطاع والتي تساهم في تحديد سلوك الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وذلك من خلال طبيعة الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونظام الحوافز.

2. الروح المعنوية:

لم يلق هذا المفهوم اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين لأحوال اسمه أو تعريفه أو أبعاده ومكوناته، فقد سمي في التراث النظري وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتماشياً مع توجهاته ومنطلقاته ومن هذه المسميات نذكر:

تعرف الروح المعنوية على " أنها مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية" (عباس وعلي، 1999 ، ص 64).

ويعرفها آخرون بأنها شعور الفرد الداخلي الذي يمتلكه تجاه عمله، بناء على الصورة التي يرى نفسه فيها في المنظمة والى أي مدى تلبى المنظمة احتياجاتها وتوقعاته الخاصة (ربيع: 2008. ص 163).

كما تشير الروح المعنوية إلى أنها تصف شعوراً متصلاً بالروح والحماس، وإذا استخدم المصطلح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير الى الجو العام المحيط بالعمل كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من وجهة نظر فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل، ويرتبط هذا المفهوم بحاجة الفرد ومدى قدرته على التكيف مع عمله والدور الذي يؤديه في التنظيم، كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من خلال منظور الجماعة على أنها ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة والتي تركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية (الشنواني: 1999. ص 21).

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها مختلف المشاعر والأحاسيس والعواطف الفردية والجماعية تجاه الفرد والجماعة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قطاع الانتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

3. المؤسسة الاقتصادية: لقد قدم للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمدخل ... فبالنسبة لتروشي M. Truchy المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي (عدون: (د.س.ن)، ص: 10).

وتعرف على أنها تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات كالمؤسسات التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي سعر الإنتاج والتكلفة، غير أن ملكيتها ترجع للدولة أو تخضع لمراقبتها : (Frédéric 1973. P 15).

وتعرف أيضا بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها(صخري: 2008. ص 24).

ويعرفها ناصر دادي عدون على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لنوع وحجم نشاطه.(عدون: د.س.ن. ص 10).

كما تعرف بأنها كل مؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج والتمويل والبيع والتوزيع والتمويل(شويه: 2006. ص 11).

* تلعب المؤسسة دوراً هاماً في الاقتصاد باعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص، نوع المنتجات كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، الاتصال ... وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات المتعلقة باستعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة (فرحات: 2008. ص ص 09-11).

* كما أن للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث الواجبات والمسؤوليات.

* للمؤسسة القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

* أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية ومارد بشرية كافية للتكيف مع الظروف المتغيرة.

* التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.

المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق للأفراد (صخري: 2008. ص ص 25-26).

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

المؤسسة كخلية اجتماعية حيث تقوم بتشغيل العمال وإشباع رغباتهم وحاجاتهم كثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية والتكوين ... وتختلف هذه المجموعة الاجتماعية فيما يتعلق بالمؤهلات والتمثلة في الشهادات العلمية، المهنية والأقدمية، وكذلك الثقافة التي تكمن في الأفكار التقليدية والقيم، كما أن للأفراد أهداف يطمح كل منهم إلى تحقيقها وهي تختلف من فرد إلى آخر ولكن كما هو محدد في وظيفته ويتطلب منهم تحقيق أهداف المنظمة.

يقسم بسنولت Bussenault الأنشطة الأساسية للمؤسسة إلى: الوظائف الإدارية - الوظائف الإنتاجية (سلاطنية، قيرة: 2008. ص ص 32-35).

أ. **الوظيفة الإدارية:** وتشتمل بالأخص على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي كانت تتركز مهامها في التوظيف فقط من أجل رفع كمية الإنتاج، وسد حاجات المؤسسة من اليد العاملة، غير أن التطورات التكنولوجية والقانونية والاقتصادية جعلت مهامها كزاد وترتكز على أهمية المورد البشري كأصل من أصول المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بمهام التسيير التي تضم كل الأنشطة المتعلقة بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات، الأجور ... وكذلك مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين من خلال الاتصالات داخل المنظمة وإعداد الميزانية الاجتماعية، كما أن للمؤسسة مهام مرتبطة بالتسيير التقديري لها وهذه المهام تتمثل في التدريب والتكوين والترقية الداخلية للأفراد وتقييم الأداء (فرحات: 2008. ص ص 145-146).

ب. **الوظيفة الإنتاجية:** وهي صلب النشاط الاقتصادي ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية، حيث تتم عملية الإنتاج داخل محيط تقني اقتصادي وهو جانب المؤسسة كنظام تقني وفي عملية الإنتاج داخل محيط تقني اقتصادي وهو جانب المؤسسة كنظام تقني وفي محيط اجتماعي نفسي، وهذه الميزة المعقدة تجعل من العملية الإنتاجية عملية معقدة، حيث يتم مزج العديد من العوامل ذات خصائص نفسية معنوية وسوسولوجية تؤثر في الإنتاج، فمنها تطورت الآلات ووسائل الإنتاج ودرجة تنظيم العملية، يبقى العنصر البشري هو الأساس والمهم، وعلى درجة رضاه وتوفير المحيط المناسب له في العمل والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية له يتحدد مدى نجاح المؤسسة واستمراريتها (عدون: د.س.ن. ص ص 305-306).

من خلال ما سبق وبالنظر إلى أهمية وطبيعة هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها ذلك الفضاء التجاري والإنتاجي الذي يضم مختلف الموارد البشرية والمادية والتنسيق فيما بينها ضمن أنشطة مختلفة، بغية تقديم سلع أو خدمات أو تخزينها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

4. الموارد البشرية: تعددت التعاريف المرتبطة بالموارد البشري حسب إختلاف المنظمات لأن ظهور المصطلح كان مع بدايات إستخدام الجمعية الأمريكية لمفهوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية والخاصة.

يعرف المورد البشري على أنه كل شخص يعهد إليه بعمل دائم أو مؤقت على مستوى منظمة إقتصادية أو خدماتية تديرها الدولة أو أحد الأشخاص الخواص، (خاطر: 2016. ص 11)، كما عرف بأنه كل شخص يعرض إليه عمل دائم في خدمة أحد المرافق العامة تتولى الدولة إدارتها أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية وذلك بتوليته منصباً دائماً يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق وبذلك يتبين من التعريفين السابقين أن الشروط الأساسية للمورد البشري تتمثل في:

* **الوظيفة الدائمة:** ويقصد بها التعيين في الوظيفة العمومية بمعنى أن يشغل الموظف الوظيفة التي عين فيها بصفة مستمرة ودون انقطاع وليس بصورة عارضة أو مؤقتة، كما يعني أن يتفرغ الموظف لوظيفته وينقطع عن القيام بأعمال أخرى مكرساً كل وقته وجهده لخدمة المنظمة، فإذا كان عمل الشخص عارضاً أو موسمياً أو للقيام بمهمة محددة ال يعتبر لا يعتبر موظفاً عمومياً حتى ولو تمت لحساب شخص معنوي عمومي مثل: المجند لأداء الخدمة الوطنية، أو الشخص المعين للقيام بأعمال (نواف: 2007 . ص 39).

من التعاريف السابقة يمكن القول أن المورد البشري هو ذلك الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي أو فكري ويأخذ عادة أجراً مادياً أو معنوياً على عمله في المنظمة أو المشروع الإقتصادي، مقابل خدماته المهنية والإدارية، حيث أنه يمثل أحد أهم العناصر الفعالة في عمليات الإنتاج بالمؤسسة.

سادساً: الدراسات السابقة

1. الدراسات الأجنبية:

1.1 دراسة Pangil and Others :2011 الموسومة بـ "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا

الوظيفي _دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية" _

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وتمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في الأبعاد التالية: المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث شملت الدراسة 1020 موظفاً في 17 موقعا، وتم توزيع 60 إستمارة في كل موقع وتم إستردادها جميعاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- * توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الأفراد في المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في إتخاذ القرارات، نظرا لأنها تشكل عبء عليهم حسب نظرهم.
- * وجود ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، عكس بُعد المشاركة في إتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.
- * انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي: المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، أدى إلى إنخفاض الرضا الوظيفي.

1.2 دراسة Hanges and Others: 2005. بعنوان "المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند"

- وقد هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند، قصد التعرف على إمكانية وجود تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال مدة أربعة سنوات منذ عام 2000.
- وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج هي:
- * مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.

- * تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- * هناك جزء من الموظفين يرى أن المناخ التعليمي يفرض عليهم أن يتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط وأنهم بحاجة إلى دوارت تدريبية لتنمية مهاراتهم.

1.3 دراسة Potter, L: 2010. بعنوان: المناخ التنظيمي والأداء.

- تم إختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء لشركة كبيرة متعددة الجنسيات، حيث بينت الباحثة أن الهدف من دراستها هو التحقق والتقصي حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء وإختبار تلك العلاقة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وكيفية تأثيره على أداء الشركة، بحيث يمكن استخدام نتائج الدراسة من طرف مدراء الاعمال لتحسين فعالية الهيكل التنظيمي ونمط الاشراف والاتصال وأنظمة الحوافز وتطوير التكنولوجيا ، هذه المؤشرات التي لها أثر كبير على أداء الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- * هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والأداء.
- * يساهم المناخ التنظيمي في الرفع من مستوى أداء العاملين.

1.4 تجربة فلتون وسبنسر Felton et Spencer: حول الروح المعنوية وظروف العمل

تشير تجربة فلتون إلى الضوضاء وظروف العمل غير المرغوبة لسببين رئيسيين هما:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

* **الأول:** يجب أن يولي في يومنا هذا الاهتمام لاختيار الأفراد للأعمال الخطرة، كما يوضع اعتبار لمهارتهم الفنية وقدرتهم على العمل مع الآخرين.

* **الثاني:** فإن من المهم عند تقييم معنوية العامل معرفة الأحوال السيكولوجية للعمال قبل التنبؤ بأن الظروف الطبيعية السيئة للعمل سوف تؤدي خفض الروح المعنوية، ولقد عمل الباحث في قاعدة تنكر الجوية بأوكلاهوما، حيث تصل الضوضاء إلى 140 وحدة في حين أن الضوضاء في أماكن أخرى تصل إلى 120 وحدة.

* وتكونت التجربة من مجموعتين عدد كل منها 100 واختلقت ظروف عمل كل منهما فالمجموعة التجريبية تعمل في ضوضاء تصل إلى 119 وحدة، بينما المجموعة الضابطة تعمل في ضوضاء تصل إلى 76 وحدة واتفقت المجموعتان في جميع الظروف والشروط الأخرى.

وقد أظهرت نتائج التجربة مستوى معنوية مرتفعة بين المجموعة التجريبية رغما من وجودهم في مستويات من الضوضاء العالية، بينما كانت معنوية المجموعة الضابطة منخفضة رغم أن درجات الضوضاء لم تتعد في مكان عملهم عن المتوسط المعهود بالمؤسسة، ويعزى هذا الاختلاف في الروح المعنوية إلى وضوح الهدف لدى أفراد المجموعة التجريبية، كما أن المشرفين كانوا يعطون تعليماتهم ولا يتدخلون في التفاصيل ويشعرون بالرضا التام عند إنجاز أي عمل ولا يشكون إلا قليلا من ظروف العمل، أي أنهم في النهاية متعاونون ويعملون معا في حين نجد أن أفراد المجموعة الضابطة عملهم فردي وروتيني ولا يتطلب مجهود تعاوني بأي طريقة وتتمثل الشكاوى لديهم في أنهم منعزلون، ويتضح في نهاية الأمر أن الروح المعنوية لا تتحدد بالظروف الفيزيقية للعمل بل بإدراك العمال لهذه الظروف ولا يكون ذلك إلا بالشعور بالانتماء للعمل.

1.5 دراسة بويكن وهاريت وإيفانز Boykin, Harriet and Evans: 1996. الموسومة ب العلاقة

بين نمط الإدارة السائد في المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين.

وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين نمط الإدارة السائد في المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين، وقوة تلك العلاقة بين أنماط الإدارة المختلفة والروح المعنوية لدى المعلمين.

وقد تكونت عينة الدراسة من 40مدير مدرسة ثانوية و411 معلماً، وقد استخدمت استبانة تقييم الفاعلية الإدارية وأداة أخرى لاستطلاع رأي المعلمين.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن 10 مدراء قَوْموا أنفسهم أوتوقراطيين تسلطيين، في حين قَوْم 10 مدراء آخرين أنفسهم ديمقراطيين تعاونيين، كما قَوْم 14 مديراً أنفسهم أوتوقراطيين .

غطت أداة الروح المعنوية التي استخدمت في دراسة بويكن وهاريت وإيفانز عشرة مجالات رئيسة هي:

* علاقة المعلم بمدير المدرسة.

- * الرضا عن التدريس.
- * العلاقة بين المعلمين.
- * دخل المعلم.
- * نصاب المعلم.
- * قضايا ترتبط بالمنهاج.
- * مكانة المعلم.
- * دعم المجتمع للتربية.
- * التسهيلات والإمكانات المدرسية.
- * وضغط المجتمع.

ولم تظهر نتائج الدراسة علاقة بين أي من متغيرات نمط الإدارة والروح المعنوية للمعلمين، وقوم المعلمون 67% من المديرين غير فاعلين، و 50% من المدارس تتمتع بروح معنوية متدنية.

2. الدراسات العربية:

2.1 دراسة رياض ضياء عزيز: 2013. الموسومة ب المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ووصف وتشخيص متغيرات البحث من خلال فرضيتين هما:

- * توجد علاقة إرتباط معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بالشركة المبحوثة.
- * يؤثر المناخ التنظيمي معنويا في الرضا الوظيفي بالشركة المبحوثة.

وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة واستعان باستمارة بحث لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية قدرت ب 50 موظفا في المؤسسة مستخدما مجموعة من الأساليب الاحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية تتمثل في التكرارات والنسب المئوية ومقاييس التشتت والنزعة المركزية ومعاملات الارتباط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- * يعد المناخ التنظيمي من الادوات الأساسية التي تساعد الشركة في تحسين ادائها من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، فهي تساعد في تعزيز نقاط القوة ودعم استراتيجية الشركة.
- * أغلب اجابات المبحوثين كانت موافقة لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

* هناك تباين في درجة الموافقة على فقرات المناخ التنظيمي حيث جاءت مرتبة كما يلي: الصراع، الضغوط الحوافز، الإبداع، الهيكل التنظيمي وأخيرا المشاركة.

* من خلال تشخيص الرضا الوظيفي يتضح أن معظم الأفراد راضين بشكل عام عن أعمالهم.

* وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بالشركة.

2.2 دراسة سناء عبد الكريم الخلاق: 2012. بعنوان المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في

تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية

وتأتي مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

* ما هو موقف أعضاء الهيئة التدريسية الأكاديميين من المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة والعاملين

السائدة في الجامعة ومنها إحدى الجامعات الماليزية ؟

* هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي العام وبين موقف أعضاء هيئة التدريس

من المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة في الجامعة ومنها إحدى الجامعات الماليزية ؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

* إلقاء الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة في المنظمات.

* التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو بعض المفاهيم التنظيمية كالمناخ التنظيمي وكذلك

العلاقة مع الإدارة في إحدى الجامعات الماليزية.

* التعرف على الرضا العام لمدرسي إحدى الجامعات الماليزية عن العمل الذي يقومون به.

* تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية مع عوامل المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة

في إحدى الجامعات الماليزية.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث وحل المشكلة البحثية تم صياغة الفرضيتان التاليتان كما يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الرئيسة للمتغير المستقل المناخ التنظيمي

والمتغير المستقل العلاقة مع الإدارة وبين المتغير المعتمد الرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل وعلى

مستوى التخصصات الأكاديمية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل المناخ

التنظيمي والمتغير المستقل العلاقة مع الإدارة وبين المتغير المعتمد الرضا الوظيفي، على مستوى العينة ككل

وعلى مستوى التخصصات الأكاديمية.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ولغرض تحقيق الجانب التطبيقي للدراسة والوصول لتحقيق أهدافه واثبات فرضياته تم اختيار إحدى الجامعات الماليزية الحكومية كموقع للدراسة، واشتملت عينة الدراسة 202 من الأكاديميين الذين تم اختيارهم عشوائياً من الكليات المختلفة في الجامعة.

حيث تم تقسيم عينة البحث الى فئتين نسبة إلى التخصص العلمي الذي يحمله أساتذة الجامعة الأكاديميين في العينة المدروسة، وذلك بما يتناسب مع بعض ما وضعت الجامعة في بعض أولوياتها وهي:

التخصصات العلمية: وتشمل أساتذة كليات الطب، الهندسة، العلوم والمادة...الخ.

التخصصات الأدبية: وتشمل أساتذة كليات التربية، اللغات، العلوم الإجتماعية...الخ.

الاساليب الإحصائية: استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

* **النسب المئوية:** استخدمت في اعطاء صورة ملخصة لوصف عينة الدراسة، بالإضافة إلى تقدير الأهمية النسبية لبعض العلاقات.

* **متوسط القياس:** لتقدير استجابة العينة وعرض بعض المؤشرات الاحصائية الوصفية للعينة.

* **الانحراف المعياري:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم استجابة العينة عن وسطها القياسي.

للدلالة على قوة ونوع العلاقة بين كل متغيرين

* **Spearman:** تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة مع المتغير المعتمد.

أثبتت نتائج الدراسة صحة الدلالات والعلاقات بين متغيرات البحث، الرضا الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، وهذا مما يدعم الجانب النظري في تحديد كل متغير من المتغيرات المبحوثة.

يشكل الذكور من الأكاديميين المستجيبين للدراسة نسبة أكبر من نسبة الإناث، وكما أن معظم المستجيبين يقعون ضمن 50 ويشكل حملة شهادة الدكتوراه وحملة اللقب العلمي أستاذ مساعد النسبة الأكبر من 40 و 41 الفئتين العمريتين 31 المستجيبين للدراسة.

* إن موقف الأكاديميين من المناخ التنظيمي السائد في الجامعة كان جيد وكذلك الحال من موقفهم من طبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة، وينطبق ذلك على الأكاديميين من ذوي التخصصات العلمية وكذلك من ذوي التخصصات الأدبية.

بالرغم من أن موقف التخصصات العلمية من الأكاديميين يبدو أكثر قناعة من التخصصات الأدبية لمعظم أبعاد قياس المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، إلا أن جميع الأكاديميين يشعرون بأنهم يساهمون بشكل واضح في عمل الجامعة، ويرون أن أدائهم للعمل يقابل بتقدير أقل مما يجب أن يكون.

يتضح من نتائج الدراسة أن موقف أكاديميي الجامعة من علاقتهم بالإدارة كان جيد، إلا أن تشتت إجاباتهم كان كبير مما يدل على تباين وجهة نظرهم نحو أبعاد علاقتهم مع الإدارة وخاصة بالنسبة إلى التخصصات

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الأدبية. وتقترب آراء المجموعتين من أن الإدارة في الجامعة تتعامل معهم باحترام، وتعزز تطوير أدائهم، مع محاولتها توضيح السلطة والمسؤولية لأداء الأعمال المكلفين.

* إن الأكاديميين عموماً راضين بما يقترب من المتوسط، يتبين من نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط

أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة إيجابي وكذلك الحال بالنسبة لرضاهم عن علاقتهم بالإدارة.

يتبين من نتائج الدراسة أن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد العلاقة مع الإدارة والرضا الوظيفي العام على مستوى العينة ككل وعلى مستوى التخصصات الأكاديمية كانت معنوية، ويجد الأكاديميون من كلا التخصصين أن تعامل الإدارة معهم يتصف بالشفافية والسعي إلى تطوير أدائهم، إلا أن توضيح الإدارة للسلطة والمسؤولية كان أقل أهمية بالنسبة إلى رضاهم الوظيفي، وهذا بدوره يعزز من أهمية علاقة الأكاديميين بالإدارة ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

2.3 دراسة فريدة محمد غزالي سالم الأندوسي: 2019. الموسومة ب" المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده الهيكل التنظيمي، نمط القيادة نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى والبالغ عددهن 509 موظفة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

* أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

* أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة .

* توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بأنه على القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

2.4 دراسة إيمان فيصل السعداوي: 2020. الموسومة ب" أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح

المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا: دراسة تطبيقية.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

إستهدفت هذه الدراسة قياس أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية من خلال تحليل الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 360 مفردة من العاملين بالقطاع الطبي بمستشفيات العزل بمحافظة القاهرة، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية "التحليل العاملي التوكيدي" للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

* وجود تأثير معنوي إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية في التغلب على الآثار النفسية لوباء كورونا على العاملين بالقطاع الطبي.

* وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية.

* وجود تأثير معنوي غير مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية من خلال الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية كورونا.

* إن أكثر برامج صيانة الموارد البشرية تأثيراً في الروح المعنوية للطواقم الطبية هو الرعاية الصحية وبرامج السلامة والدعم النفسي والوسائل الترفيهية.

2.5 دراسة بكر علي أبو حجلة و محمد عبود الحراشنة: 2013. بعنوان أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 674 معلماً ومعلمة، طبق عليهما استبانتان إحداهما لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، حيث بلغ عدد فقرات كل منهما 32 فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

* أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية.

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

*الاهتمام بالتجهيزات المادية التي من شأنها خلق الروح المعنوية للمعلمين وتفعيل الشراكة المجتمعية ما بين المؤسسات التربوية المدرسية والمجتمع المحلي.

3.الدراسات الجزائرية:

3.1 دراسة عسولات جويده: 202 والمعنونة ب غياب التكوين وأثره على الروح المعنوية للموظفين دراسة ميدانية بولاية البليدة.

تمثلت السؤال الرئيسي للدراسة في:

* كيف يؤثر غياب التكوين على الروح المعنوية للموظفين؟

وتمت ياغة فرضيتها كما يلي:

* غياب التكوين لدى الموظفين له تأثير سلبي على روحهم المعنوية التي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة بالاعتماد على أداة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرت ب 40 مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات والتمثلة فيمايلي:

* رغبة الموظفين الشديدة في التكوين وشعورهم بالحاجة إليه.

* عدم توافق أغلبية أداء الموظفين مع متطلبات وظائفهم، ومطالبتهم بالتكوين لتحسين أدائهم.

* إستياء الموظفين من الإدارة المستخدمة نتيجة عدم إختيارهم للتكوين مما يؤثر على روحهم المعنوية.

* إتهام الموظفين الإدارة المستخدمة بالتحيز، وعدم إختيارها للموظفين للتكوين بموضوعية وشفافية.

* رغبة أغلبية الموظفين بتغيير مناصب عملهم.

* رغبة أغلب الموظفين في مغادرة مؤسستهم إذا أتيحت لهم مناصب عمل في مؤسسات أخرى.

* عدم إعطاء أهمية خاصة لتكوين الموظفين.

* إنخفاض الروح المعنوية لدى أغلبية الموظفين.

الإقتراحات والتوصيات:

* الأخذ بجدية ضرورة تطبيق مخططات التكوين واعطائها أهمية بالغة بالنسبة لكل موظف.

* التركيز على الأهداف الأساسية للتكوين والنظر إلى نتائجه المستقبلية.

* إتباع طريقة موضوعية وعادلة في إختيار الموظفين للتكوين.

* إعطاء أهمية للعنصر البشري كونه المحرك لكل تطور واستراتيجية.

* تعزيز الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية للموظفين ومنها التكوين.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

3.2 دراسة محمودي محجوبة وبلحسين رحوي عباسية: 2021. بعنوان العدالة التنظيمية والروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية مجمع فاكتو حليب Obie الجزائر العاصمة". هدفت هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) بالروح المعنوية لدى عاملين مؤسسة "فاكتو" الجزائر العاصمة ، وذلك من خلال التساؤل المركزي التالي:

* هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية للعاملين بمؤسسة فاكتو-الجزائر العاصمة؟

والتساؤلات الفرعية التالية:

* هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية و تماسك مياعة العمل؟

* هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيم؟

* هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي؟

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة:

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والروح المعنوية لدى العاملين في مؤسسة "فاكتو" حليب "obei" الجزائر العاصمة .

الفرضيات الجزئية:

* هناك علاقة إرتباط دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية و تماسك جماعة العمل.

* هنا علاقة ارتباط دالة احصائيا بين العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي.

* هناك علاقة إرتباط دالة احصائيا بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي للعمال.

وقد هدفت الدراسة إلى:

* محاولة التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية. الإجرائية. التعاملية) في رفع معدلات تماسك الجماعة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة فاكتو.

*الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر ومكونات العدالة التنظيمية وعناصر ومكونات الروح المعنوية إمبيريقيا.

* محاولة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية من خلال السعي إلى إثبات صحة الفروض.

وقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم توزيع إستمارة على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 50 مفردة، وتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية لتطبيق مختلف الاختبارات الاحصائية التي تخدم البحث .

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

* هناك علاقة ارتباطية غير دالة بين العدالة التوزيعية وتماسك جماعة العمل.

* هناك علاقة ارتباط دالة بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي.

* هناك علاقة ارتباط دالة بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي.

3.3 دراسة سليم مجلخ وآخرون: 2019. بعنوان الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية

لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي.

وتكمن مشكلة الدراسة في: ما مدى تأثير أبعاد ظاهرة الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي لدى العمال

في ظل وجود الروح المعنوية كمتغير وسيط؟

وتم تحديد فرضيات الدراسة كما يلي:

1H لا توجد علاقة معنوية بين الإرهاب التنظيمي والروح المعنوية.

2H لا توجد علاقة معنوية الروح المعنوية والاحتراق الوظيفي.

3H لا يوجد علاقة معنوية مباشرة بين الإرهاب التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

4H لا يوجد تأثير معنوي وسيط للروح المعنوية بين الإرهاب التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

5H مستوى الروح المعنوية ضعيف لدى العمال في المؤسسة قيد الدراسة.

إعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة صدفية بلغت 121 مفردة، مع

إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية اللازمة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أدت ظاهرة القلبية العرقية الى رفع درجة الإرهاب بين العاملين.

* ارتفاع ظاهرة الاحتراق الوظيفي نسبيا في المركب المنجمي.

* يؤثر الإرهاب بين العاملين تأثيرا طرديا كبيرا بمعامل 0.72 في الاحتراق الوظيفي.

* لا يؤثر الإرهاب ضد المنظمة على الاحتراق الوظيفي.

* انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين يعود الى عدم التفاؤل من طرف العاملين.

* إضافة الروح المعنوية كمتغير وسيط لم يؤثر تأثيرا كبيرا على أثر أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق

الوظيفي.

3.4 دراسة ريب الله محمد: 2012. الموسومة ب واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية

ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتكونت عينة الدراسة الأساسية من 320 عضو هيئة التدريس، منهم 130 من جامعة الجزائر و69 من جامعة وهران و121 من جامعة قسنطينة من المجتمع الأصلي البالغ 1476 عضوا.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستمارة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن:

* مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام متوسط وبنسبة 66.56% .

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث وهران والجزائر وقسنطينة تعزى لمتغير الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ولصالح جامعة وهران.

3.5 دراسة عمار سيدي دريس: 2020 بعنوان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الايدوغ ولاية عنابة".

جاءت هذه الدراسة لتبرز أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتحديد إبراز العلاقة بينهما، ولهذا فقد تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في:

* ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بملبنة الايدوغ؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما اختار الباحث عينة طبقية بلغت 179 عاملا، وتم التركيز في الدراسة على أداة الاستمارة لجمع البيانات.

بينما جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

لرفع من معنويات العمال لابد من مراعاة مؤشرات الروح المعنوية وهي التي تم التعرض لها في هذه الدراسة (الحوافز والعلاقات الاجتماعية، النمط الإداري المتبع والحوافز المادية والمعنوية) لأنها مؤشرات مترابطة والفرد العامل دائما في أمس الحاجة لنسبة معينة من هذه المؤشرات ويطمح لتحقيقها، والتي بدورها تبعث لديه الاستقرار النفسي حيث يساهم هذا الأخير في رفع مستوى الروح المعنوية لديه، وهو ما ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن القول أن هذه الدراسات تمحورت حول تشخيص واقع المناخ التنظيمي الفعلي بالطرق المقصودة وغير المقصودة، من حيث الأبعاد والمؤشرات المتمثلة في الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونظام الحوافز.

أين حاولت ربط تلك المؤشرات بالروح المعنوية لدى العاملين من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي وتماسك الجماعة وسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى إحساس وإدراك الأفراد بالعدل والإنصاف في مختلف المستويات

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

التنظيمية وعلى جميع الفئات السوسيومهنية والعمرية، ومن هذا الجانب فإن عرض مختلف الدراسات السابقة ينطوي ضمن تحديد ملامح الدراسة الراهنة، وبالتالي فهي تمثل مدخلا لها.

بالرغم من إسهامات الدراسات السابقة في فهم وتفسير متغيري المناخ التنظيمي والروح المعنوية، فهذه الدراسة تقترب في بعض أجزائها مع نتائج تلك الدراسات التي أجريت في سياقات مكانية وزمانية واجتماعية متباينة كما أنّها من الممكن أن تختلف وتبتعد عنها في جوانب أخرى بالرغم من التأكيد على معالجة الظاهرة المدروسة، وهذا راجع إلى كون تلك الدراسات السابقة لم تتناول بالدراسة والتحليل موضوع المناخ التنظيمي والروح المعنوية من نفس الزاوية التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال الإطار التصوري والمفاهيمي والمتمثل في تحديد الإشكالية وأهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهداف ومفاهيم الدراسة، وكذا صياغة الفرضيات والدراسات السابقة، أصبح موضوع البحث أكثر وضوحا حيث بالإمكان تكوين نظرة شاملة والإحاطة بأبعاد وحدود ظاهرة المناخ التنظيمي والروح المعنوية قيد الدراسة، التي تسمح لنا بالالتزام بنموذج يوافق الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

أولاً: نشأة المناخ التنظيمي في الفكر الإداري.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي .

ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي.

رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي.

خامساً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

سادساً: المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

سابعاً: المداخل النظرية المفسرة للمناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات ذات الأهمية في الحقل السوسولوجي، حيث اهتم به الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم من خلال مختلف الأبحاث والدراسات، ويعزى هذا الاهتمام الى علاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية الأخرى، وتركز الدراسة الحالية على العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري في قطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، وفي ذات السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وأهميته ومحدداته على مستوى قطاع الإنتاج ومحاولة التعرف على أنماط المناخ التنظيمي في ظل مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: نشأة المناخ التنظيمي في الفكر الإداري

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها الى الظهور منذ مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في المدة الأخيرة، الا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي لا يزال من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف العلماء الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية (الكبيسي: 1998 ، ص 62).

والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، الا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً (الشنطي: 2006 ص 23).

فهو " يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى التنظيمي أو بين المستويات المختلفة، وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المؤسسة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم " (الفر و الشنطي: 2008 ص 714).

وقد عرفه (الفيوتي : 1993، ص 215) بأنه "مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر يفهمه العاملون ويدركونه مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"، وهذا يعني مجموعة الصفات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة في حالة الثبات النسبي أو المستقر دون الإشارة إلى البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي من الممكن أن تؤثر على سلوك الأفراد، كما عرفه (بوشنان 'Bouchanane' : 2003، ص 88) بأنه "إرتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققها بالمنظمة"، وقد أشار إلى ثلاث مرتكزات أساسية يقوم عليها المناخ التنظيمي هي:

الإحساس بالإنتماء: ويتضح ذلك من خلال التعبير والإفتخار بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها. **المشاركة:** تتمثل في الرضا النفسي حول أهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها الأفراد. **الإخلاص:** يتمثل في وجود الرغبة الأكيدة لدى العنصر البشري بالإستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول سعياً وراء تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى (الحارثي: 2019، ص 17).

وهذا يعني حسب القريوتي " بأنه الإشارة إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول التأثير على السلوك الإداري " (القريوتي: 1993، ص 215).

بالرغم من التعاريف المتقاربة لمفهوم المناخ التنظيمي السائد بالمنظمات والذي يحدد حالة الإستقرار والنمو لمختلف المنظمات، غير أنه يمكن القول بأن المناخ التنظيمي بقطاع الإنتاج جبل العنق يتميز بالثبات النسبي ويعزى ذلك إلى منظومة القيم والمعايير وثقافة المؤسسة من جهة وحالات الشعور بالإنتماء والولاء والفخر لدى العاملين، حيث أن العمل بالقطاع يمثل حلقة الوصل بين تطلعات ورغبات الأفراد وتحقيق الأهداف والعمل على الإستمرارية والبقاء.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسة الإقتصادية عموماً وبقطاع الإنتاج جبل العنق خصوصاً. حيث تظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وطبيعة العمل (فليه و عبد المجيد: 2005. 293).

كما يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويؤدي هذا المناخ دوراً كبيراً في السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات ومن ثم السلوك الفردي والجماعي (حمود: 2002، ص 166).

ويشير القريوتي إلى " أننا نعجز عن لمس المناخ التنظيمي كما نلمس الأشياء المادية، إلا أننا نستطيع دون شك الإحساس بتأثير هذا المناخ على كثير من الظواهر التنظيمية في المنظمات، ومعرفة آثاره على أداء الأفراد والروح المعنوية لديهم، ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم" (القريوتي: 1994، ص 72).

وبعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك الأفراد، حيث يستلزم من القيادة والممثلة بمدير المؤسسة أن تتحرك نحو تطوير مناخ مهني التوجه، يفضي إلى فعالية ونجاعة إدارية إقتصادية، بحيث تكون القيادة والعمليات الإدارية الأخرى على شكل يضمن أقصى احتمالية لتفاعل

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

كل أفراد المؤسسة في ضوء خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم، ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي إيجابي، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء الجيد ورضا العاملين، والمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة على التعامل بإبداع وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، مما يجعلها منظمة متطورة ومتجددة.

(المومني: 2011، ص ص 24 31).

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي كما يلي:

- * إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
 - * التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - * وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
 - * إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
 - * العدالة في المعاملة، وتوفير علاقات جيدة و متميزة مع العمال.
 - * المشاركة في اتخاذ القرارات (المومني: 2011، ص 32).
- وتكمن أهمية المناخ التنظيمي أيضا في الآتي:
- * للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها.
 - * إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي مؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
 - * المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة.
 - * إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.
 - * يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيم ومساندة العمال على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، وهو بمثابة حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية (المغربي: 2009. ص ص 17-18).

* تتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير من القرارات المتخذة، وما ينجر من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (السكران: 2004. ص 17).

ومما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عموماً وقطاع إنتاج النفط بجبل العنق خصوصاً يؤثر تأثيراً مباشراً في العديد من الأجزاء التنظيمية، وأن أي خلل يصيب أحد أجزاء القطاع يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها، وتوفر المناخ التنظيمي الجيد هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، فالمناخ التنظيمي عبارة عن نتاج لعملية التفاعل بين أفراد المؤسسة، ولذلك يجب أن يكون هذا التفاعل بشكل إيجابي لتعزيز الشعور بالانتماء لقطاع الإنتاج و بالتالي تحقيق الإستمرار والتطوير.

ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي

لفهم ظاهرة المناخ التنظيمي في المنظمة لابد من ادراك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر فيها من خلال المستويات والأبعاد، حيث يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات، والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العدل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. (حمود: 2012، ص 111).

وعند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخلا واضحا بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي (القريوتي: 2014، ص 318).

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

وقد لاحظنا اختلافا بين العلماء حول أبعاد المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (منظمات صناعية، تجارية وغيرها) الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل كاتب إلى مجموعة أبعاد تخدم دراسته.

وفي هذا السياق حدد فورهند (Forehand) أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة نقاط رئيسية وهي:

* **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية في أدوات وأقسام ودرجة تركيز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات ودرجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات، كما يقصد به حجم المنظمة.

ويمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة، بحيث يمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدر من الجهد والوقت والتكاليف، قصد لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتضمن الهيكل التنظيمي وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها العمل وتجديد الخطط المعتمدة لإنهاء الأعمال، ويتعلق بطبيعة الأعمال ونوعيتها، وهل هي أعمالاً روتينية مملّة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة تتيح التجريب والتفكير على تنمية الإبداع وإثارة التحدي. (الطويل: 2006. ص 138).

ويرى الصيرفي أن أبعاد المناخ التنظيمي بالمؤسسة تمثل المؤشرات التنظيمية التالية:

* **درجة تعقيد التنظيم:** وتتضح من خلال المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها.
* **اتجاهات الأهداف:** وتتضح من حيث الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة بها.

* **نمط القيادة:** من حيث كونها قيادة متسلطة أم قيادة تعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة (الصيرفي: 2015. ص 344).

بينما يرى المغربي بأن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

* مرونة التنظيم و قدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
* متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تتركس الملل تحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

* التركيز على الانجاز كون الانجاز أساساً للمكافأة أو الترقية والتقدم.

* أهمية التدريب لما له من تأثير على نفسية المتدرب ورفع معنوياته.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

* أنماط السلطة: فالسلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع كون الموظف لا يملك اتخاذ القرار عكس اللامركزية.

* أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب المستخدم للتعامل مع العاملين إما أن يتميز بالصدق والأمانة والإخلاص والذي ينعكس على تعاون العاملين وإخلاصهم أو عكس ذلك.

* أنماط الثواب والعقاب: الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب على عكس العقاب.

* الأمن الوظيفي: وهي مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يحتاجها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية والذي ينعكس تباعا على الأداء (المغربي:2015، ص 313).

كما أن لنمط القيادة التي يعمل النظام ضمن أطرها تأثيرا على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه العمال فيه، ولما تكون ممارسة الإدارة وسياستها قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات بناء على مفهوم الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالكتاب المفتوح، وكذلك إحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعنصر البشري، فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد، مما يساهم في تطوير الإتجاهات الإيجابية نحو العاملين فيه وهذا يدل على إيجابية المناخ التنظيمي (الطويل: 2006، ص 142).

كما حدد حمود أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

* متطلبات الأداء الوظيفي للعمل وما تقترن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء وابتعادها عن حالة الرتابة والملل والروتين.

* التدريب: من خلال البرامج التدريبية والتطويرية، حيث يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية مهارات العاملين.

* أسلوب التعامل مع العاملين: حيث أن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، و تحفيزهم والصدق والإخلاص معهم، يؤدي لتعزيز روح الولاء والانتماء التنظيمي لديهم.

* أنماط السلطة الإدارية: إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة تلعب دوراً أساسياً في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن مركزية التعامل مع الأفراد تتسم غالباً بروح التسلط وعدم المرونة، بينما تتسم اللامركزية بالمرونة والمشاركة، في رسم السياسات واتخاذ القرارات، مما يساهم في عمليات الإبداع والابتكار.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- * المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.
- * أسلوب التحفيز: فالأسلوب الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع العاملين غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، أما الأساليب الشخصية والغير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإنها تؤدي إلى اللامبالاة وزيادة دوران العدل والتغيب، ما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.
- * الاستقرار والأمن الوظيفي: وتمثل مختلف أبعاد الضدان الإجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات (حمود:2012، ص ص 111-118).
- وأشار الطويل بأن المناخ التنظيمي يتأثر بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام وذلك على النحو التالي:
 - * بناء المهمة في النظام و ذلك من خلال وضع تفصيلات محددة للمهام والأدوار التي يشغلها النظام.
 - * المكافأة في النظام بتحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب.
 - * اتخاذ القرارات في النظام وذلك بتحديد الأسس المعتمدة في عمليات صنع القرارات وتفويضها.
 - * الانجاز في النظام بتحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون لبعده الإنجاز ومدى تأكيدهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.
 - * التدريب والتطوير في النظام: يتضمن ذلك تحديد الأسس التي يعتمد عليها في تحسين وتطوير أداء الفرد من خلال تنميته وتدريبه والعمل على تحسين مستواه المعرفي والتقني..
 - * الأمن الوظيفي في النظام وذلك إستجابة لمتطلبات المهام والأنشطة بالمؤسسة.
 - * الانفتاح في النظام: وهذا يعكس ضمان مدى إحساس العاملين في المؤسسة بمقدرتهم على الاتصال والتواصل مع المرؤوسين من جهة وبينهم من جهة أخرى.
 - * المعنوية والمكانة في التنظيم: بمعنى مدى شعور العاملين في المؤسسة بالرضا عن عملهم ودرجة إنتمائهم لمهامهم وأدوارهم بشكل خاص ولها بشكل عام.
 - * التقدير والدعم في النظام: يتضمن هذا البعد شعور العاملين باهتمام إدارة المؤسسة بعملهم، ومدى تشجيعها و تقديرها ومساندتها لذلك.
- * مرونة التنظيم وقدرته على التكيف. (الطويل:2011، ص 143).
- أما ليتوين و سترينجر (Litwin & Stringer) فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:
 - * درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء.
 - * درجة التشجيع على إبداء الرأي الآخر والكيفية التي يتم بها إدارة الصراعات التنظيمية.
 - * درجة الشعور بالانتماء للمنظمة.

- * درجة التشجيع على تحدد المخاطرة و الإبداع.
 - * درجة الشعور بالمسؤولية ومدى الحرية التي يتم التمتع بها عند اتخاذ القرارات.
 - * الهيكل التنظيمي بما يعني درجة المركزية في السلطة والمرونة وإجراء العدل.
 - * درجة الدفء في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض.
 - * درجة التأييد التي يمكن أن يتلقاها الفرد من رؤسائه أو من مرؤوسيه، نظم المكافآت ولا سيما الأسلوب الذي يتم به معاقبة المقصرين (الصيرفي: 2015، ص 331).
- من خلال استعراض مختلف التقسيمات التي جاءت وفقا لمجموعة من العلماء حول تحديد ابعاد المناخ التنظيمي، حيث أنها كانت متشابهة في بعض النقاط ومتباينة في أخرى ويعزى ذلك الى اختلاف البيئة التي اجريت فيها الدراسات والخصوصيات والسياسات العامة لكل منظمة، تبقى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تتمتع بشكل من الخصوصية نظرا لاختلاف الثقافات المحلية وطبيعة منظومة القيم والمعايير السائدة بالمنطقة.

رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي:

تعددت التصنيفات الخاصة بمتغير المناخ التنظيمي في الحقل السوسيولوجي وفقا لاختلاف الدراسات النظرية والامبريقية وكذلك التباين في الإتجاهات النظرية والأفكار ويمكن الإعتماد على مجموعة من التصنيفات كما يلي:

1. يعد تصنيف هالبن وكروفت من أوائل النماذج التي حاولت تحديد أنماط المناخ (Croft&halpin) التنظيمي، ففي سنة 1962 قام الباحثان بتطوير أداة لقياس المناخ المدرسي من خلال وصف سلوك المدراء والمعلمين، وبعد تطبيق الأداة ذات الأبعاد الثمانية توصل الباحثان إلى ستة أنماط للمناخ المدرسي يمكن توضيحها كالاتي:

1.1. المناخ المفتوح: ويقصد به المناخ الذي من خلاله يتمتع العنصر البشري بروح معنوية عالية، حيث تسود العلاقات الإنسانية الإجتماعية القوية، كما تسعى إدارة المنظمة إلى إشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين فيها، ويتميز المناخ المفتوح كذلك بتوفر الحوافز المناسبة كالتدريب على العمل المستمر والمشاركة في تخطيط وتنظيم العمل وتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتعلم.

1.2. مناخ الحكم الذاتي: يتميز هذا النوع بإتاحة الحرية الشبه كاملة للأفراد من طرف المدير قصد أداء المهام والأنشطة، كما يساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء المؤسسة، ويتسم الأداء والإنجاز بالإنسانية وعدم التعقيد، حيث يتعاون الجميع وتسود الروح المعنوية العالية، وإن كانت بدرجة أقل من المناخ المفتوح (حجي: 2000، ص 127).

1.3. المناخ المراقب: وهو المناخ الذي يخدم العمل أكثر مما يخدم الحاجات الاجتماعية للأفراد فهو يركز على أداء العمل وانجازه بالدرجة الأولى، ولو على حساب إشباع حاجات العاملين، ذلك أن الاهتمام بالعمل وانجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين.

1.4. المناخ المألوف: ويقصد به المناخ الذي يتسم بالروح الأسرية ، حتى تكون هناك ألفة بين أعضائها يهتم فيها بالعلاقات الاجتماعية وتلبية الحاجات الاجتماعية أكثر من العمل، (حجي: 2000، ص 128).

1.5. المناخ الوالدي: تتميز المنظمة في ظل هذا المناخ بانعدام تفويض السلطة، حيث تتركز السلطة لدى مدير المؤسسة، مما يحول دون ظهور قيادات من بين أعضاء ها، ويترتب عن ذلك أن سلطة الرقابة تكون أعلى من سلطة التوجيه والإشراف، كما يسود الانقسام والتخري ببين صفوف أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نتيجة لانخفاض الأداء والاهتمام بإشباع الحاجات.

1.6. المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح لأن الأفراد لا تتاح لهم الفرصة لتنمية العلاقات الإجتماعية كما أن أداء العمل وإنجاز المهام يكون منخفضاً ولا يحوز رضا العاملين (حجي: 2000، ص 129).

ويرى هالبن وكروفت أن الطريقة التي يسلك فيها المسؤول تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في المنظمة من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وقد حدد أربعة أوجه لسلوكيات المسؤول:

1. المنعزل المتحفظ: وتعني ابتعاد المسؤول نفسياً وفعالياً عن العاملين معه، مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

2. المؤكد على الإنتاجية: تعني تركيز المسؤول على بعد الانتاج والإشراف المباشر على العاملين معه مؤكداً وبشيء من الحزم على كم وحجم الأداء.

3. الدافع المحرك: يتميز هنا المسؤول بالحيوية والممارسة النشطة لأبعاد دوره، واهتمامه بتقديم نموذج وقدرة للعمل الدؤوب والجاد يقتدي بها العاملون معه.

4. المراعي للآخرين: يتميز هذا المسؤول بالاهتمام بالعاملين معه فهو لطيف في تعامله، إنساني في توجهه مهتم بخدمة الأفراد معه ومساعدتهم.

أما سلوكيات العاملين فهناك أربعة أبعاد تميزها وهي كالآتي:

1. التحرر من العمل: وتشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العاملين في المؤسسة كما يسود علاقتهم مع الإدارة.

2. العرقله في العمل: يشير إلى تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام رتيبة ومسؤوليات ليس لها علاقة بالضرورة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.

3. الذكاء المتوقع في العمل (المرح): و يشير إلى حيوية ونشاط العاملين وإلى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم، مما ينعكس على درجة التزام إيجابية نحو العمل.

4. الألفة في العمل: تشير إلى درجة التشاركية والاندماجية التي تسود بين العاملين، وإلى إشباع متطلباتهم الإجتماعية والذي من شأنه تعميق روح الزمالة، التي تتجاوز حدود الدور مما ينعكس ايجاباً على مناخ العمل في المنظمة (الطويل: 2001. ص ص 147-148).

2. نموذج ليكرت Likert :

يعد ليكرت من أوائل العلماء المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة ونتاجيتها وتحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، ويشير إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية من ناحية والأداء والرضا الوظيفي من ناحية أخرى ويضيف "ليكرت":

بأن الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقاً لدرجة اعتماد وثقة الإدارة في المرؤوسين، التي تنعكس على اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي، ففي نظام مركزية السلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستواها في النظام القائم على القيادة التشاركية.

وقد استنتج من خلال نمودجه الفكري أن العوامل البيئية المتمثلة في المدخلات التي تولد المتغير الوسيط أي المناخ التنظيمي وتقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة Overt والعوامل الباطنة Covert التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، وقد حدد مكونات المناخ وعناصره بستة أبعاد هي:

1. الاتصالات: وتمثل مؤشراً رئيسياً في المنظمة حيث تتم بدقة وحذر لتجنب الحوادث والنزاعات.
2. القرارات: يهتم بها عادة المدراء المركزيون والتنفيذيون مع إبداء روح المشاركة العمالية بالمنظمة.
3. الضغوط: من العوامل المسببة للقلق والتغيب والتمارض وفقدان الوظائف وغيرها...
4. الحوافز: يرتبط هذا البعد برغبات وحاجات العاملين من جهة ومدى إستجابة الإدارة لتوزيعها بعدالة.
5. التكنولوجيا: تمثل القلب النابض للمنظمة نظراً للتطورات المتسارعة في عمليات الإنتاج والتوزيع والنقل على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي.
6. الاهتمام بالعاملين: وذلك من خلال تنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم. (الكبيسي: 1998، ص 64).

3. نموذج ليتوين و سترنجر Litwin and Stringer:

يرى الثنائي ليتوين و سترنجر أن للمناخ التنظيمي بالمؤسسة تسعة أبعاد كالآتي:

1. الهيكل التنظيمي: ويمثل نمط السلطة والاتصالات ومختلف المستويات التنظيمية الأخرى بالمنظمة.
2. المسؤولية: تتعدد المسؤوليات بالمؤسسة حيث تعكس الإطار القانوني والاقتصادي والاجتماعي والأخلاقي ومدى إلتمامها بتطبيق بنودها.
3. المكافأة: تدخل ضمن نظام الحوافز المعمول به بالمؤسسة.
4. المخاطرة: تكون من خلال القرارات الجريئة للإدارة ومدى الحفاظ على الأمن الاقتصادي للمنظمة والأمن الوظيفي للعنصر البشري العامل بها.
5. الدفاع: يدخل ضمن الاهتمام من طرف المسؤولية والتفاعل الايجابي بين الأفراد.
6. الدعم والتشجيع: يتضمن الحوافز المعنوية بالمنظمة.
7. المعايير: تمثل الثقافة المؤسسية السائدة ومنظومة القيم لدى العاملين.
8. التعارض (الصراع): يعتبر عنصرا فعالا أحيانا بالمؤسسة لأجل التطور كما يفسره المنظرون.
9. الانتداب: من العمليات المساهمة في تطوير المنظمة وتتمثل في النقل. (الذئبيات: 1999، ص 34).

وقد اقترح الثنائي لتوين وسترنجر ثلاثة أنماط للمناخ التنظيمي وهي:

1. **المناخ السلطوي:** يمتاز بمركزية اتخاذ القرار وما على العاملين في المؤسسة إلا التنفيذ.
2. **المناخ المتبني أو الحاضن:** وفيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية.
3. **المناخ الإنجازي:** وتتاح فيه الفرصة لجميع المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف الواجب إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها.

ومما سبق يمكن القول بأن الممارسات التي تطبقها إدارة قطاع الإنتاج تختلف من حيث الحدة والشدة والواقعية والموضوعية، حيث أن الإدارة الناجحة هي التي تهتم ببرامج العمل وتقسيمه الأمثل، كما أن الإهتمام بتطبيق القواعد والقوانين وتحديث منظومة اللوائح الداخلية للقطاع بنزاهة يساهم في رفع مستويات الشعور بالرضا عن العمل وسلوك التعاون والأعمال الإضافية الغير مرتبطة بنظام الحوافز، وينتج عن هذه الممارسات والسلوكيات قوة في التنظيم والتنسيق والرقابة من جانب المستوى الإداري وزيادة العلاقات الإجتماعية بين الموارد البشرية العاملة من جانب اخر، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

4. نموذج كويز و توماس Koyas and Tomas: تم تحديد عناصر المناخ التنظيمي كما يلي:

* الاستقلالية: تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- * الثقة: تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- * ضغط العمل: يتمثل في الأعباء المهنية والصراعات وصعوبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن المشاكل الاجتماعية تسبب الضغوط للعاملين.
- * الدعم: تتعدد أنماط الدعم فمنها النفسي والاداري والاقتصادي لزيادة مستويات الإلتزام والولاء.
- * التقدير: من السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل حيث يكون بين مختلف المستويات المهنية.
- * العدالة: من المؤكد أن العدالة والإنصاف يساهم تحسين الصورة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- * الإبداع: لكل مورد بشري قدرات ومواهب تؤهله للتميز والتطور. (الصيرفي:2009. ص 223).

5. نموذج كامبل وآخرون:

- من الاسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه " كامبل و زملائه "فقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي صالحة للإستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي:
- * الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - * المكافآت والعقاب.
 - * مركزية القرارات.
 - * الإنجاز.
 - * التدريب والتطوير.
 - * المخاطرة والامان.
 - * الصراحة والصدق.
 - * المعنوية والمكانة.
 - * التحفيز والتشجيع.
 - * كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام (سليمان: 1987، ص 40).

من خلال المؤشرات التي تم تحديدها من طرف كامبل وزملائه يتضح أنهم يتوافقون مع معظم العلماء والمنظرين الذين وضعوا أبعادا لمتغير المناخ التنظيمي بالمنظمة لا تختلف عن بعضها البعض، وهذا ما يمكن ملاحظته بقطاع الإنتاج جبل العنق الذي تعمل الإدارة على تفعيل تلك المتغيرات والمؤشرات قصد تحقيق التميز المؤسسي وزيادة وتيرة الإنتاج من جهة وإشباع رغبات الموارد البشرية العاملة من جهة أخرى.

6. نموذج فورهند و جلايمر Forhand & Glimer:

حدد الباحثان فورهاندا وجلايمر أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في:

1. **الهيكل التنظيمي:** يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة الرسمية في الاجراءات ودرجة الحرية التي يتمتع بها الافراد عند إتخاذ القرارات.

2. **درجة تعقد التنظيم:** يدل ذلك على عدد المستويات الادارية والأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

3. **إتجاهات الأهداف:** يشير ذلك إلى الوزن والأهمية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.

4. **نمط القيادة:** يعني إذا كان نمط متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة (شامي:2010، ص 26).

نموذج داووني واخرون Downey & al : وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة أبعاد رئيسية هي:

1. إتخاذ القرار.

2. الدفاء.

3. المخاطرة.

4. الانفتاح.

5. المكافآت.

6. الهيكل التنظيمي (أبو بكر م: 2003، ص 203)

7. **نموذج فريدردار و جرينبرج Friedeardar & Greenberg :**

يتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من مجموعة من الأبعاد الرئيسية المتمثلة في:

1. التحرر.

2. العوائق.

3. الروح المعنوية.

4. الألفة والمودة.

5. التخفيضات.التأكيد على الإنجاز.

6. المكافأة (أبو بكر م: 2003، ص 203).

8. **نموذج ستيرز Steers:**

قدم ستيرز نموذج توافقي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي من المناخ التنظيمي وهي:

* السياسات والممارسات الإدارية.

* هيكل المنظمة.

* التقنية المتاحة داخل المنظمة.

* البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية (أبو بكر: 2003، ص 303).

9. نموذج مسح المنظمات:

والذي طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميتشغان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي حددها هذا النموذج هي:

* الاستعداد التكنولوجي.

* مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

* انسياب الاتصالات.

* مستوى الدافعية.

* عمليات صنع القرار.

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الانتاجية ويحسن جودة بيئة العدل ومعنويات العاملين (مصطفى : 2006. ص ص 413-414).

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أنه تعددت وتتنوع نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث نظرية وإمبيريقية تناول جانبا منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تعرضت في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الإعتماد عليه في تفسير مستوى الروح المعنوية وإمكانية زيادة نجاحه وفعاليتته من خلال أنظمة الإدارة، وكذلك برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية العاملة وتحسين مستويات العلاقات الانسانية داخل المؤسسات.

خامسا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

لقد تم تصنيف تلك العوامل من طرف الخبراء والمختصين إلى ثلاثة أقسام هي:

عوامل خارجية وعوامل تنظيمية وعوامل شخصية ونفسية.

العوامل خارجية وتتمثل هذه العوامل في:

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

* البيئة الخارجية: وهي مجموعة الصعوبات والظروف الخارجية المؤثرة على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية واقتصادية وقانونية أو اجتماعية سائدة، فقد يقوم العنصر البشري بأدوار مختلفة في ظل هذه القيود مما قد ينتج تعارض أو صراع فيما بينهم.

* البيئة الاقتصادية: تلعب دورا هاما في التأثير على الجانب الإيجابي والسلبى للمناخ التنظيمي بها وهذا أثناء حالات الركود أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العاملين، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وغياب عناصر الاستقرار والتحفيز، كذلك عند إتجاه المنظمة نحو الاقتصاد الوطني للنمو في الحالات الجيدة للأسواق، حينئذ يتجه المدراء إلى المخاطرة بينما لا تساعد فترات الركود الإقتصادي والمالي على ذلك، حيث تكون موازنات المنظمة محدودة وبالتالي تتجه الإدارة إلى صنع قرارات تحفظية والميل إلى عدم تشجيع الأفكار والإقتراحات (أحمد سيد: 2005. ص 210).

* البيئة الاجتماعية: وتمثل الثقافة التنظيمية السائدة والمتمثلة في العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر البيئة الاجتماعية على مدى فهم واستيعاب الموارد البشرية لمختلف الأحداث داخل التنظيم (الصيرفي: 2007 . ص 562).

كما تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في عديد الجوانب منها:

* مستوى الدافعية على الانجاز.

* العلاقات الاجتماعية والأسرية.

* طرائق التفكير بشكل علمي.

* المركزية في السلطة مع عدم التفويض.

* البيئة الثقافية: لا تختلف كثيرا عن سابقتها الاجتماعية فهما يتقاسمان معا الأفكار ووجهات النظر كما تؤثر تلك العوامل تؤثر إدراكهم لمناخ المنظمة، فمناخ منظمة تعمل ببلد في طريق النمو يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم ويعزى ذلك لاختلاف الثقافات بينهم. (المغربي عبد الفتاح: 2007 ص 56).

* المشاكل الأسرية: وتتمثل في المشاكل المتعلقة بمستوى المعيشة وعدد أفراد العائلة، ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة حيث تكون هي مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر على أداء العاملين (الصيرفي: 2007. ص 562).

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

العوامل التنظيمية: تباينت هذه العوامل حسب فلسفة كل منظمة ونظامها الداخلي وطبيعة القوانين والقواعد التنظيمية السائدة بها، حيث أنها تشكل خطوط السلطة ونمط الإتصال وأنظمة الحوافز وغيرها مما يساهم في البقاء والإستمرارية.

* السياسات والممارسات الإدارية والممارسات الإدارية : وهي مرتبطة بالنمط الإداري فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في صنع القرار والاحترام المتبادل وتقدير الاعتبارات الذاتية للأفراد وتحمل المسؤولية في انجاز العمل، تكون عالية من طرف العاملين مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو التنظيم والعنصر البشري على حد سواء، كما تعد السياسات الإدارية المحدد الرئيسي لعمليات الإختيار والترقيات والعقوبات وغيرها من المواضيع المنظمة لعلاقات العمل بين الأفراد وتحديد مستقبلهم الوظيفي، فكلما كانت موضوعية كانت الأجواء مريحة أما إذا كانت غير عادلة أو غير موجودة فإن غيابها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للروح المعنوية.

* القيم المهنية: تعبر عن أخلاقيات و معتقدات الإطار الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم وتحترم العاملين وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم، تصبح الملاذ الامن لهم أما إذا سادت القيم المادية والسلوكيات الاستغلالية مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو توظيف حاجاتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فانها تدفعهم للهجرة من المنظمة متى سنحت الفرصة .

* طبيعة البناء التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات تدفع إلى مناخ سلبي داخل المنظمة والعكس صحيح.

* النمط القيادي: يؤثر النمط القيادي على سلوك وأداء المرؤوسين وعليه فان القيادات المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم مما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما تعتبر الأسلوب الأمثل لخلق بيئة عمل منتجة (الصيرفي محمد: 2007. ص 566).

* نظام الأجور والحوافز: إذا كان للمنظمة نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية عادلة ونزيهة يشجع الأفراد المؤهلين للإلتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد وترتفع مستويات الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يزداد مستوى إنتاجيتهم.

* أهداف المنظمة: كلما اتسمت الأهداف والأدوار والمسؤوليات الخاصة بالعاملين بالوضوح يؤدي ذلك إلى التخفيف من التعارض والتناقضات في الأداء وبالتالي ترتفع الروح المعنوية.

* الصراع التنظيمي: دائما ما تحاول الإدارة الحفاظ على المستوى الأمثل للصراع بالمنظمة مما يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم (الصيرفي: 2007. ص 566).

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- * الثقافة التنظيمية: تعتبر متغير أساسي في عملية التحكم حول كيفية عمل و أداء التنظيم ، إذ تؤثر على كل من تصرفات الأفراد والأنظمة الرسمية و الغير رسمية ، اتجاهات واهتمامات القادة.
- * ظروف العمل: وتتمثل في البيئة المادية " الإضاءة والأثاث والتهوية... الخ، التي يعمل بها الأفراد حيث تؤثر البيئة الغير سليمة على سلوك الأفراد وبالتالي تؤثر سلبا على الإنتاجية.
- * درجة تماسك الجماعة.
- * البيئة التكنولوجية.
- العوامل الشخصية:** إن العناصر المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه. مستواه التعليمي خبرته عدد دورات التدريب وهناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي.
- * قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخضع إنتاجيته.
- * تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تتفق مع الأخلاقيات وقيم العامل مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.
- * درجة المخاطرة: المناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة سيدفع إلى مزيد من الانجاز على عكس بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيج من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء.
- * خصائص أعضاء التنظيم: تسهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم و الطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين الصغار السن كما يكون المناخ أكثر ودا وتألقا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.
- العوامل النفسية:**
- * الضيق والقلق: هو شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد حوافز بين الفرد وحاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء.
- * الصراع النفسي: من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد، فالصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق حاجات مركزية أو داخلية للفرد على المستوى الشخصي تستخدمه المنظمات كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل.
- * الولاء: يدفع الولاء بالفرد للعمل دون ضغط معين مما يدفعه إلى تقديم خدمات للمنظمة لإحساسه بالاعتزاز والفخر لأنه يعمل بها.

* الموارد الاقتصادية والمادية: يساهم توفيرها في شعور العاملين بالثقة وتحقيق الأمن والعكس بالعكس أي عدم توفيرها يؤثر سلباً على معنوياتهم وعلى سمعة المنظمة به (عبد الفتاح عبد الحميد: 2007. ص 52).

سادساً: المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمراحل تسييرية مختلفة ونماذج تنظيمية متباينة، بداية بمرحلة التسيير الذاتي بعد الاستقلال مباشرة، ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات بداية من سنة 1971 إلى أوائل سنة 1980 أين تم إعادة هيكلة المؤسسات في ظل الإنفتاح الاقتصادي بعد استقلالية هذه الأخيرة، مروراً بخصوصية المؤسسات الجزائرية في منتصف تسعينيات القرن الماضي والاتجاه نحو اقتصاد السوق وفتح رؤوس أموال الكثير من الشركات خاصة الاقتصادية والإعتماد على الشراكة مع مختلف الشركات المتعددة الجنسيات.

إن هذا التعاقب الحاصل في النماذج التنظيمية يبين مختلف الأسباب التي دفعت بالدولة آنذاك إلى إعتماد تلك النماذج، وفي ظل هذه التغيرات ستحاول هذه الدراسة الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي في تلك المراحل التسييرية.

1. مرحلة التسيير الذاتي (1963 - 1970)

بعد مغادرة المستدمر الفرنسي وترك المؤسسات دون مسيرين ومشرفين، اعتمدت الدولة الجزائرية على طابع تسييري لمواصلة عمل تلك المؤسسات، من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في عملية التسيير هذا الأخير الذي اكتسب الطابع الجماعي وأطلق عليه التسيير الذاتي، حيث يتوقف على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية، كما يهدف هذا النظام إلى القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين والعمال .

وتتضح معالم المناخ التنظيمي من خلال اعتماد الدولة على المديرين والسيطرة على التسيير نتيجة النظام السياسي في تلك الفترة، كما اعتمدت على مجلس إداري مشكل في غالبيته من ممثلين عن السلطة الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح، أي أن المؤسسة مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية عن طريق نظام الوصاية، وأفرزت هذه المركزية المفرطة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتصر أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء آرائهم أو مطالبهم بما يرونه ضرورياً للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وقد ترتب على هذا النموذج التنظيمي إقامة علاقات غير منسجمة بين العمال والإدارة، وتحريف في الوظيفة الأساسية التي

أنشأت من أجلها المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، مما أدى إلى تهميش وتقييد العمال وممثليهم وتحولت المؤسسات إلى أماكن لتوليد الصراعات (زكاز و بوشيشة: 2013. ص ص 55-62).

يتضح أن هذه المرحلة إعتدت على مناخ متشدد من خلال المركزية في إتخاذ القرارات أدى إلى تنامي النزاعات الفردية والجماعية وغياب ممثلي العمال وسوء العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل بيئة العمل، وهذا راجع إلى سوء التسيير وقلة الخبرة وانعدام روح المسؤولية وتفشي ظاهرة الحقرة والمحسوبية.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1979)

يهدف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، من خلال التأكد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة ولعل هذا راجع إلى هيكل المؤسسات ونظامها الرسمي لحل المشاكل التنظيمية وتكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية في تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه للعلاقات الإنسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها ومن بين هذه الجوانب نذكر: (أونيس: 2011. ص ص: 296-304).

* مشاركة العمال واعتبارهم منتجين ومسيرين ومراقبين لتخفيف الصراع بينهم وبين الإدارة، كما أن مشاركة العمال تمثل ضرورة لازمة لزيادة الإنتاج والرضا الوظيفي.

* كما تركز عملية المشاركة في السماح للعمال بتحمل المسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهذا جانب من أبعاد المناخ التنظيمي وعنصر هام يساهم في التخلص من كل تفكير في السيطرة البيروقراطية لدى العاملين.

* تقدير مجهودات العمال وذلك من خلال الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه وتشجيعهم في عملهم للرفع من معنوياتهم، لأن ما يبذله العامل من جهد وإتقان وإخلاص وأعمال إضافية يحتاج إلى التقدير والاعتراف والمكافأة التي تأخذ الصيغة المادية أو المعنوية.

* احترام مشاعر العمال وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اختيار ممثليهم والتعبير عن كل آرائهم بكل شفافية.

* تزويد العمال بالمعلومات ويظهر ذلك من خلال عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة بجانب الإداريين.

* الاهتمام بمشاكل العمال وقضاياهم من خلال مجلس العمال واللجان الفرعية التابعة به، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم وقضاياهم.

* محاولة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعمال وذلك من خلال وضع سلم للأجور يحدد فيه الأجر الأدنى المضمون الذي يسمح للعمال بسد حاجاتهم المادية المختلفة، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي اعتبرها ميثاق التسيير الاشتراكي كحق للعمال، وذلك يرمي إلى توفر الشروط المادية للعمال لطمأنتهم، ورفع روحهم المعنوية، وجعلهم يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج بعد أن يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم، أما من ناحية إشباعها من خلال التأكيد على تقدير الذات للعاملين والاعتراف بهم كعناصر أساسية في العمل والإنتاج، واحترامهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

* التعاون أساس النجاح لكل مؤسسة تعمل في هذا الإطار عن طريق خلق جو من العلاقات الاجتماعية، وعلاقات عمل تربط بين العمال والمسيرين والإداريين، يكون أساسها العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتكون علاقات صداقة خالية من التمييز والمحاباة والمحسوبية التي تعتبر كدافع لتغذية الصراعات بين العمال والإدارة (أونيس: 2013. ص ص: 304-306).

كما أن استحداث مناصب شغل أصبح من أولويات الدولة للمساعدة في التنمية الوطنية، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 والذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك وكان الهدف الأساسي لتلك الوثيقة حسب ما جاء في المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة بالأقدمية في العمل ولكن من خلال التكوين المهني للعامل ورغم أن تلك الفترة كانت إنمائية وشهدت تحولات صناعية ضخمة في مجال التوظيف وتحسن ظروف العمل، لكن شابتها نزاعات وإضرابات عدة أسبابها تدنى الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية رغم صدور القوانين.

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، ويمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائر فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق علمية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهذا ما دعا الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة (بن أشنهو: 1982. ص 105).

بالرغم من التحالفات الجيوسياسية والاقتصادية بين دول المعسكر الاشتراكي والانضمام إلى مجموعة دول عدم الإنحياز ومحاولة تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال توسيع دائرة المشاورات وتكثيف عمليات التدريب والتكوين واستيراد المعدات والوسائل بعد عملية تأميم المحروقات، فقد فشلت الإدارة العليا حسب المراقبين والمختصين في ترجمة تلك البرامج والقوانين والعمليات إلى أهداف

تنظيمية واقتصادية واجتماعية من شأنها أن تساهم في الرفاه الاجتماعي وتحسين الكفاءة والمردودية وبالتالي زيادة مستويات الروح المعنوية خاصة لدى العمال.

3. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها 1980-1994

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تمتع به هذه المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية ... وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع المطروحة، وفي جوان 1979 بدأت وزارة الطاقة سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك، وقد كان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي (عشوي: 1992، ص 235).

ويمكن حصر أهداف عملية الهيكلة في النقاط التالية: (أونيس: 2013، ص ص: 318-326).

* تقليص عبء المديونية على المؤسسات الوطنية الناتجة عن ضعف الاستثمار الوطني والاستدانة من الخارج وتدهور حصيلته الإنتاج.

* تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.

* تدعيم فعاليات المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني للكفاءات والموارد المادية.

* توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.

* توفير شروط موضوعية ترتبط أساساً بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال برنامج إعلامي يشمل مختلف المستويات التنظيمية وتنشيط القنوات الرسمية للاتصال بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى.

* تدعيم الهيكلة بإجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية ووضع نظام للحوافز والدوافع براعي العوامل المادية والمعنوية التي تساهم في أداء العمال ونشاطهم الإنتاجي.

* وضع لوائح رادعة للسلوك السلبي كتخريب الآلات والتمارض والتغيب.

* تكريس مبدأ العمل كمصدر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الترقية المهنية.

* ديمقراطية تسيير المؤسسات وتنظيم الأطر المناسبة للنشاور ومشاركة العمال.

* تغيير علاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع خصوصاً الحريات الفردية والجماعية محق الإضراب والحق النقابي، وللوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل وتسويتها بالطرق المشروعة.

وقد استهدفت القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات ما يلي:

* رد الاعتبار للعامل من حيث دوره في خلق الثروات والتراكم.

* ترقية المؤهلات والجهود والاستحقاق.

* إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تفيدهم من أجل تحقيق هدف مزدوج وهو الحرص

على الفعالية وزيادتها وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة.

* تسهيل بروز تنظيمات نقابية للعمال تشارك في تطوير الممارسات الاجتماعية والثقافية والعلمية

والتشجيع على الاستقرار والتجنيد الجماعي في عالم الشغل وذلك من خلال تعزيز أسس الحوار

الديمقراطي والتعاقدية، قصد التكفل بمصالحهم المهنية المادية أو المعنوية تبعاً للقوانين.

من خلال ما جاء في هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ الجزائر عموماً والمؤسسات الاقتصادية

خصوصاً يتضح أن القائمين بعمليات الإدارة والتسيير في ظل السياسات المنتهجة والقوانين الصادرة عن

الدولة قاموا بتغيير أنماط الإشراف والتحول نحو ربط علاقات حسنة مع الأفراد من خلال الاهتمام

بالعمال وترقيتهم ودعم مجهودات الإتحاد العام للعمال الجزائريين الذي يمثل مختلف الفئات العمالية،

وإعادة تقسيم الأنشطة والمهام حسب اللوائح المعتمدة بعدالة ونزاهة وتكريس مبدأ الإلتزام بالقواعد من

خلال الثواب والعقاب قصد تحقيق الأهداف وتنمية الإستثمار وزيادة الدخل الوطني.

4. مرحلة الخصخصة 1995

في خضم هذه التغيرات الكبرى في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أصبح

ضرورة تبني المبادئ العقلانية حجر الزاوية في الخطابات الرسمية للدولة، وحتى المسيرين، وتجلي ذلك

في عمليات التوظيف الذي يخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة

وما يحققه من عائد، وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية

والإنتاجية للمؤسسة، بشرط احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر. وفي ظل هذا التنظيم الجديد أي

الخصخصة لم يهمل أهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال التمثيل النقابي ولجان

المشاركة، كما أن هذه التنظيمات النقابية أصبحت تتمتع بأحقية المشاركة في جميع الاتفاقيات العمالية

لاسيما الاتفاقيات الجماعية لعلاقات العمل، لكن وبالرغم من هذه الإصلاحات تبقى القوانين مجرد نظري

أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة، المشكل على أساس ارث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات غير

مهياً لتبني قواعد جديدة، وكذلك وسط سوسيو-اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة (زكار و بوشيشة:

مرجع سابق، ص ص: 73-74).

بالتزامن مع الوضع الأمني المتدهور في العشرية السوداء وسيطرة القوى العظمى على مختلف الموارد ورؤوس الأموال بعد إنهيار الإتحاد السوفياتي والقطب الإشتراكي وهيمنة الرأسمالية الغربية على السوق العالمي، لم تجد الدولة الجزائرية ممثلة في وزارات الطاقة والمناجم ومختلف الوزارات الأخرى سوى تبني حوصصة المؤسسات العمومية وبيعها بالدينار الرمزي والإذهان لشروط صندوق النقد الدولي، مما أدى إلى غلق الكثير من المؤسسات وتسريح العمال واحالة البعض الاخر الى التقاعد النسبي ، مما أثر على معنويات الأفراد وتفشي البطالة وشعورهم بالتذمر والخوف على مناصب عملهم .

ومع تحسن الأوضاع الأمنية والإقتصادية والإجتماعية مطلع القرن 21 ظهرت بوادر الانفراج وارتفعت المداخل، الشيء الذي ساهم في إعادة الاستقرار والطمأنينة للعمال والتخلص من المديونية تدريجيا وزيادة الاستثمارات خاصة في قطاعي الطاقة والمناجم وبعض القطاعات الأخرى، حيث دفه بالإدارة العليا إلى تحسين الأجور وزيادتها والاهتمام بالخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية والنقل وغيرها مما ساهم في ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج والحفاظ على المعدات والوسائل والتقليل من المخاطر وحوادث العمل .

سادسا: المداخل النظرية المفسرة للمناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية في المنظمات على إختلاف أنواعها، حيث إهتم بدراسته العديد من الباحثين والدارسين في الحقل السوسولوجي والنفسي والاقتصادي وغيرها، مما ساهم بشكل واضح في بروز أبعاده ومؤشراته من خلال مختلف الإتجاهات النظرية الكلاسيكية والإنسانية والسلوكية والحديثة كما يلي:

1. المدخل الكلاسيكي:

1.1 الإتجاه العلمي: إقترن هذا الإتجاه بالأعمال التي قام بها المهندس الأمريكي فريدريك وينسلو تايلور بالرغم من وجود بعض العلماء الاخرين الذين ساهموا بشكل مباشر في وضع أسس نظرية الإدارة العلمية نذكر منهم جيمس وات James Watt وروبرت أوين Robert Owen وشارلز بابيج Charles Babbage وفرانك جيلبرت وهنري جانث، غير أن تايلور يعد الأب الروحي للإدارة العلمية (حسين:2003. ص 51).

وقد كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن الأوائل الذين إهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يرتكز على ثلاثة محاور:

* الاستمرار: ذلك أنّ كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.

* الإنتاج: وهو النشاط الذي يميّز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

* الأجر: إذ أنّ الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

وأوضح تايلور في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإنّ تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاده ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية (عشوي: 1992. ص 73).

وكان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثمّ تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل. ويعتقد أنّ الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلاّن بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، وكذلك إزالة الحركات الزائدة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسته كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، بمعنى تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثمّ استبعاد الحركات الزائدة، وتقدير الزمن اللازم لكلّ حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله (Durant :1978. P47).

وللتأكد من صحة دراسته أجرى مجموعة من التجارب أهمها :

* تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام بهذه التجربة للتأكد من صحة الافتراض القائل بتدني معدل الإنتاجية للعاملين، فقام بطرد عمال غير مناسبين، وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال بدلا منهم، وبعدها قام بقياس الإنتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مرات بإستخدام نصف وقت العمل، وبذلك أكد على ضرورة إهتمام الإدارة بإختيار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها.

* تجربة ملائمة الأدوات :

لاحظ تايلور أنّ الأدوات المستخدمة لرفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع هي أدوات يجلبها العمال بأنفسهم، ويستعملونها لمختلف الأعمال سواء كانت هذه الخامات ثقيلة أم خفيفة، ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأخرى تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال، مما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية، ومن هنا أكد على ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على إستعمالها.

* تجربة تغذية الآلات :

تم القيام بهذه التجربة إنطلاقاً من ملاحظته بأن العمال يتعاملون مع الآلات وادخال عناصر الإنتاج بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات، وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك (المغربي: 2006. ص ص 78-79).

وفي ضوء هذه التجارب قام بوضع المبادئ الأساسية الواجب على المدراء العمل بها:

* يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

* إختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.

* تنظيم العمل في المنظمة بين العمال والإدارة، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

* تقديم الحوافز المادية للعاملين من خلال الأجور والمكافآت وغيرها (حسين: 2003. ص 30).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المدخل العلمي للإدارة إهتم بشكل مباشر بالبيانات الزرقاء بمعنى عمال التنفيذ، حيث ركز على وظائف الإدارة المتمثلة في بالتخطيط والتنسيق والرقابة والتدريب والحوافز، كما ركز أيضاً على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والاختيار العلمي المناسب للأفراد، في حين تبقى عمليات تنفيذ المهام من واجب العمال، وبالتالي تتجلى أبعاد المناخ التنظيمي في المبادئ الأساسية للإدارة العلمية ومدى أهميتها في رفع الروح المعنوية للعاملين.

1.2 الإتجاه الإداري :

يعد هنري فايول Henri Fayol من أهم رواد هذا الإتجاه حيث كانت أفكاره تدور حول الإدارة

ك نظرية يمكن للشخص تعلمها، وقد ركزت على الأعمال الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة المختلفة، وحدد

فايول أربعة عشر مبدأ، إعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج كما يلي:

* تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج .

* السلطة والمسؤولية وذلك من خلال التساوي بينهما .

* الإنضباط والإلتزام وذلك من خلال الإلتزام بالإتفاقات التي تبرم بين طرفي المشروع.

* وحدة الأمر وذلك من خلال قيام المسؤول بإرشاد مرؤوسيه وتوجيههم حتى يستمر عملهم بانتظام.

* تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة، وذلك بأن يضع مصلحته الشخصية لخدمة المصلحة العامة.

* العدالة في إعطاء الأجور والمكافآت في العمل.

* إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.

* التسلسل الرئاسي بحيث يكون تسلسل السلطة من أعلى الهيكل إلى أسفله، وبذلك تحدد طريقة الإتصال في المؤسسة.

* النظام ويعني ذلك توفير مكان لكل فرد.

* إستقرار الأفراد في وظائفهم.

* تشجيع المبادرة الفردية وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين بالتعمق في التفكير ثم تنفيذ خطة العمل (المغربي: 2007. ص 105).

* الروح الجماعية، حيث لاحظ فايول أن قاعدة الروح الجماعية هي توجيه الجهود من جراء التآلف بين المصالح وذلك من خلال وحدة القيادة والإتصالات الشفهية وليست الكتابة (المغربي: 2007. ص 107). لقد إهتم هذا المدخل بدراسة الياقات البيضاء بمعنى الإدارة وذلك وفق مجموعة من المبادئ التي تساهم بشكل أساسي في زيادة الإنتاج من جهة والحفاظ على الأفراد من جهة أخرى، حيث إهتم بتقسيم العمل وتساوي السلطة والهيرارشية في التنظيم لكي يكون الإتصال نازلا، كما أكد على الإستقرار من خلال العدالة وتشجيع العمال على المبادرة وطرح أفكار تخص العمل وركز على الروح الجماعية لفرق العمل من خلال الأتصال الشفوي.

وفي ذات السياق نجد أن قطاع الإنتاج بجبل العنق يعتمد على مختلف تلك المبادئ وفق القواعد والقوانين التي وضعتها المؤسسة الوطنية سوناطرك لمختلف القطاعات والوحدات الفرعية العاملة، وهذا ما ينطبق بشكل كبير على سياستها في مرحلة التسيير الإشتراكي وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الإقتصادية، وضمان بيئة عمل داخلية تهتم بشؤون العاملين وتحسين الإنتاج.

1.3 الإتجاه البيروقراطي:

يعتبر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل داخل المنظمات الادارية الكبيرة والاجهزة الحكومية، فقد برز اهتمامه في هذه النظرية بالقول إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج الى نظام إداري يضمن الدقة في العمل واحكام السيطرة على تنفيذ الاعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية، فالمعنى العلمي للبيروقراطية يشير الى مجموعة من المبادئ والاسس الادارية القادرة على ضبط الامور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الاجهزة الحكومية.

ويمكن القول أن النظرية البيروقراطية من النظريات الاولى الاساسية التي قدمت اسهامات بالغة الاهمية في مجال الادارة وطرق التعامل مع الافراد، عرضها ماكس فيبر في شكل نموذج أطلق عليه إسم النموذج المثالي للبيروقراطية، فقد كان ينظر هذا الاخير للأفراد على انهم غير عقلايين في تفكيرهم

ويتصفون بالانفعالية في أدائهم للعمل وان الاعتبارات الموضوعية في العمل غائبة، كل هذا دفع ماكس فيبر لأن يقترح نموذج البيروقراطي كطريقة مثالية للسيطرة على سلوك الافراد وتوجيههم للوجهة السليمة والمرغوبة لتحقيق الكفاءة، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات، ولقد عالج ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، فمن اهم المبادئ او الخصائص التي وضعها فيبر للنموذج البيروقراطي نجد:

إهتمام ماكس فيبر في دراسته للبيروقراطية بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، وتوضيح الخصائص والمقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع.

وبالرغم من أنه لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلا أنه ركز على القرارات الرشيدة واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، كما اهتم بالكفاءة والقدرة والفعالية والمعرفة في التنظيم وقدم نمودجا مثاليا للبيروقراطية حسب مفهومه الشخصي ومن خلال الدراسة والتحليل لأعضاء التنظيم (Durand ,Weil :1994. P377) هو عبارة عن تصور عقلي وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات، أو خصائص معينة في الواقع (لطفي: 1993. ص 25).

وقد استعان فيبر بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعية وخص الجماعة المتضامنة بالمناقشة والتحليل المفصل واعتبرها نمودجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة له فنجده يشيد ببناء أساسيا لهذه الجماعة يعتبره البناء القاعدي بالنسبة لكل الجماعات الأخرى مهما كان حجمها ، ودرجة تعقيدها في كل ميادين الفعل الإنساني، وكانت السمة الأساسية لهذا البناء فيما يرى هي التمايز الداخلي للأدوار والسلطة، ويفرق بين أولئك الذين يقبضون على زمام السلطة، وبين الأفراد الذين على الرغم من كونهم تحت إشراف الرئيس، إلا أنهم يمارسون سلطة على الأعضاء الآخرين في الوقت نفسه حيث أن هؤلاء الأفراد يشكلون الهيئة الإدارية (الجبلي: 2003. ص 205).

يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- * تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبنية على أسس المعرفة الموضوعية.
- * وجود تقسيم محدد وواضح للعمل وتحديد نطاق اختصاص كل منصب أو وظيفة وهذا التحديد يشمل:
 - أ. الالتزام بأداء الواجبات الموكلة في كل وظيفة في الجهاز الإداري.
 - ب. تحديد نوعية السلطة التي تمنح لعضو التنظيم في حدودها.
- * تدرج في الوظائف يتخذ شكلا هرميا تتدرج من خلالها المسؤوليات (عبد الرحمان: 1999. ص 284).
- * الاعتماد على المستويات وتدوين كافة الإجراءات والقرارات الإدارية بما فيها الشفهية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- * فصل الملكية العامة عن الملكية الخاصة أي أنه لا يحق للموظف تملك المنصب الرسمي.
- * الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية أو الكفاءة.
- * يكون الفرد في حرية شخصية ولكن امتثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد اللاشخصية.
- * تكون علاقة التنظيم بالفرد واضحة محددة المعالم وحسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.
- * كل فرد أو موظف له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار.
- * يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.
- * يعامل الموظف كفرد (عبد الرحمان: 1999. ص 150) .
- * يحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة عادة ، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.
- * يندرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف، ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي.
- يتضح أن الموظف في التنظيم البيروقراطي مطالب بأداء واجبات محددة ، وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها ، ويخضع في ذلك لرقابة ، وإشراف المستويات الإدارية العليا ، وهو إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم، ويتناول أجرا محددًا لقاء قبوله التزامات ، وأعباء وظيفية من ناحية أخرى فأساس التقدم، الوحيد أمامه هو الترقي في السلم الوظيفي وفقا للقواعد ، والإجراءات التي يحددها التنظيم ، وبالتالي نجد أنفسنا في مواجهة نموذج الآلة فالنظرية البيروقراطية كما رسمها " ماكس فيبر " تجرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية وترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر فالإنسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش (أبو قحف: 2000. ص 114) في هذا النوع يشغل رئيس التنظيم ذو المنزلة الرفيعة مكانة في السلطة عن طريق الانتخاب، أو التعيين ويتم تعيين الهيئة الإدارية التي تحت إمرته بحيث تقوم بوظائفها وفقا للمعايير الآتية:
- لا يخضع هؤلاء الموظفين للسلطة إلا في حالة الالتزامات الرسمية فهم أحرار شخصيا، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من مناصب محددة بوضوح، ولكل منصب مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي، ويشغل المنصب بواسطة علاقة تعاقدية، ويتم اختيار المرشحين للتعين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات، أو بما يتضمن أنهم قد لقوا تدريبًا كافيًا، أو حصلوا على الدبلومات أو بكليهما ويحصلون على مكافآتهم في صورة مرتبات ثابتة ، كما يكون لهم الحق في المعاش ، ويكون للسلطة القائمة في ظل ظروف محددة، وبخاصة في التنظيمات الخاصة الحق في إلغاء التعيين كما تكون للموظف الحرية في استقراره بالوظيفة أو عدمه، وتحدد منزلته وفقا لمكانته في

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

التدرج الهرمي، ويأخذ الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية أو على الأقل مهنة أولية لشاغل المنصب ، وهي شكل خطة عمل في الحياة ، ويعتمد نظام الترقى على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما، ووفقا لحكم الرؤساء وينفصل الموظفون كلية عن ملكية وسائل الإدارة، ولا يملكون منزلاتهم وهم يخضعون لنظام صارم وإشراف منظم في قيامهم بأعباء مناصبهم.

ويحدد فيبر المجالات المتباينة التي يمكن أن يطبق فيها هذا النموذج للتنظيم فيحصرها في ميادين الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ربح أو المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضا مادية أو مثالية والتنظيمات الخيرية والدينية والسياسية والعسكرية (الجلبي: 2003. ص ص 44-45) .

بالرغم من الإسهامات التي قدمها ماكس فيبر في دراسة التنظيم غير أنه تعرض لمجموعة من الإنتقادات من طرف رواد الإتجاه البنائي الوظيفي أهمها:

* إهمال الفرد ومعاملته على انه آلة وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان أي أنه اعتبره آلة يمكن الاستغناء عنها (الحسني: 1985. ص 58).

* رغم أن فيبر يدعو للتشبيث العلمي إلا أن نموده جاء مليئا بالأحكام القيمية لأنه يركز على المبادئ الذاتية التي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل الترقية بالأقدمية.

النقد الذي وجهه إليه ميرتون حيث أن فيبر لم يهتم بالجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات، كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الوظيفي يبعث على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة، أو جزءا بسيطا من المعايير الإنتاجية (الحوات:2000. ص 131) .

أما " فيليب سيزنيك " فقد رأى أن فيبر أهمل التنظيم غير الرسمي الذي يعد ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي ،حيث أن شبكة العلاقات الشخصية تؤدي إلى تدعيم الروح المعنوية مما يؤدي إلى تجاهل قواعد البناء الرسمي.

* هناك خلط بين السلطة التي تنشأ عن القواعد والقوانين والتسلسل الهرمي، وهي سلطة قهرية وتلك التي تنشأ عن الخبرة والكفاءة المهنية هي سلطة مهنية طوعية.

* وجهة نظر " مشال كروزيه :أهمل الصراع والقوة والتغيير فالضبط الصارم يؤدي دائما إلى المقارنة التي تؤدي إلى الصراع، ويرى "كروزيه "أن التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني بمعنى أنه بوجود الاختلال والصراع يبدأ التنظيم في محاولة إعادة التوازن والاستقرار .

* المبالغة في التسلسل الهرمي يخلق فجوة كبيرة بين القمة والقاعدة والتي قد تكون لها تأثير سلبي، مثلا

التقارير عندما تصل من القاعدة إلى القمة قد تكون مشوهة، أو منحازة حسب المصالح الشخصية برؤساء الأقسام.

* اعتبر ماكس فيبر أن التنظيم نسق مغلق في حين أن نجاح التنظيم وفعاليتة لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية بل أيضا على الظروف والبيئة والمحيط الخارجي (السلمي: 1980. ص 37).

وأخيرا يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية بمختلف إتجاهاتها الفكرية ساهمت بشكل كبير في تطور نظرية التنظيم والمنظمة، من خلال المبادئ والأسس التي وضعت، حيث إهتمت بالمناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للعمل بوضع قواعد وقوانين لتقسيم العمل المؤدي للتخصص الوظيفي في نسق مغلق يعتمد على الرقابة الشديدة والتسلسل الهرمي للسلطة من خلال نمط إتصال نازل، كما أكدت على تقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية والإهتمام بنظام الحوافز المادية التي تعزز مجهودات العمال وتزيد من القيمة المضافة وتعظيم الفوائد، بالرغم من مساهماتها في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية فقد إهتمت بالجانب المادي فقط للأفراد وأغفلت الجانب النفسي للعامل باعتباره كائن إقتصادي تزيد إنتاجيته بزيادة الأجور والمكافآت.

2. المدخل الإنساني:

إثر المساهمات التي قدمها رواد المدخل الميكانيكي بمختلف إتجاهاته العلمية والإدارية والبيروقراطية ونظرتهم للفرد على أنه كائن إقتصادي يهتم بالحوافز المادية فقط ظهرت بوادر الفكر التنظيمي الإنساني خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال أعمال وتجارب ديكسون وزملائه بشركة ويسترن، إلكترونيك الذين قاموا بتجارب بمصانع الهاوثورن ولم يتوصلوا إلى نتائج حقيقية حيث إستعانوا بالبروفيسور إلتون مايو لإعادة إجراء تلك التجارب.

ويعتبر آلتون مايو Elton mayo الرائد الأساسي لحركة العلاقات الانسانية، وهو من أوائل دعاة الإتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكترونيك western Electric Company بمصانع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الإتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما إهتمت بدور العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي (الهاشمي: 2006. ص 44).

حيث ركزت دراسته في البداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والإجتماعية، ومن تجاربه نذكر ما يلي:

* تجربة الإضاءة:

قام فريق العمل البحثي القائم على تلك التجربة، بناء على إفتراض أن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين، حيث تم تقسيمهم إلى جماعات ضابطة وجماعات تجريبية، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة عليهم، بدء من الإضاءة السيئة إلى الإضاءة الجيدة وتم قياس إنتاجية العاملين في المجموعة التجريبية في كل مرحلة تحت الظروف المختلفة ولكن لم تكن هناك فروقا في مستويات الإنتاج، وهذا ما دفع فريق البحث إلى القيام بتجربة أخرى من أجل تثبيت فرضية تتصل بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

* تجربة جدولة العمل وتجربة الأجور:

قامت التجريبتان على توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال، وهذا للكشف عن مدى علاقة الإنتاج مع طول وقصر فترات الراحة، بالإضافة إلى قيامه بتجربة للتأكد من أهمية الحوافز المادية حيث قاموا بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية، ولكن كانت نتائج التجريبتين مفاجأة إذ أن لم يلاحظ فريق البحث أيضا فروقا حقيقية في مستويات الأداء (القيوتي: 2006. ص ص 83-84).

بعد هذه التجارب قام فريق البحث بإجراء تجارب أخرى تمثلت في إجراء مقابلات مع العاملات وملاحظة السلوك الجماعي، حيث إكتشف فريق البحث بأن العاملات يتجاوبن مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة وان وجهة نظرهن وعلاقتهن الإجتماعية تكون جزءا هاما في هذه المجموعات (المغربي: 2007. ص 116)، وهذا ما جعل الإنتاج يبقى في مستواه رغم الظروف التي كانوا يعملون بها.

ومن أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثورن نذكر ما يلي:

- * إن المنظمة نظام إجتماعي يحدد أدوار ومعايير السلوك الفرد.
- * لا تتم إثارة دوافع الأفراد بالحوافز المادية فقط وإنما بالحوافز المعنوية أيضا.
- * تلعب الجماعات غير الرسمية دورا في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- * يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة .
- * ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل وإنتاجيته.
- * تطوير الإتصال لجعله فعالا بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- * يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية .
- * يمكن تحفيز العمال عن طريق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

وتكلمة لما قام به مايو وزملائه تبلورت فكرة جديدة مع أعمال البريطانية ماري باركر فيوليت التي إهتمت بدراسة الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، حيث إهتمت بالمشاركة والتعاون والإتصال والتنسيق إضافة إلى مشاركة الأفراد في السلطة وهذا يعتبر تحولا كبيرا في الاتجاه الإنساني(حريم: 2003. ص 52).

* روبرت ميرتون:

يعتبر " روبرت ميرتون " من أكثر علماء الاجتماع إهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها النموذج الفيبري، فاذا كانت الكفاءة الإدارة البيروقراطية توضح خاصيتين هما الرشد أو العقلانية حينما يرتكز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية، والطابع غير الشخصي لعلاقات الأفراد، وأشارت أيضا إلى القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة إستقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء (محمد:1010. ص 105).

وانطلق " ميرتون " من مجموعة من المفاهيم هي:

* الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة: وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي الواجبات والالتزامات.

* الوظيفة المستترة فهي الوظائف غير المتوقعة، أو غير المرغوب بها أي التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل توجد بطريقة ضمنية، أو لا شعورية.

* **الوظيفية في مقابل اللاوظيفية:** بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها ماكس فيبر لتحقيق الأهداف.

* **اللاوظيفية:** هي الجانب الآخر غير المتوقع، وغير المرغوب (المعوقات الوظيفية). وهي الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز معضلة التناقص بين الوظيفية واللاوظيفية.

وقد أقام ميرتون نظريته وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط، والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم فكل تنظيم بيروقراطي يمارس ما يسمى بالضبط والإشراف الدقيق، وذلك من خلال إصدار التعليمات والأوامر ومتابعة التنفيذ، وحسب ماكس فيبر فهذا يؤدي إلى التنبؤ بالسلوك لأنه يقوم على أساس التخصص وتحديد المسؤولية بمعنى أن الفرد كائن إقتصادي (السلمي : 1980. ص 40).

* **النسق التعاوني لشيستر برنارد** Chester Barnard :

تسمى هذه النظرية بنظرية النظام التعاوني أو بنظرية قبول السلطة والتنظيمات الغير رسمية، حيث إعتبر المنظمة كنظام إجتماعي يتطلب درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين،

وذكر بأن للعوامل المادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أشار إلى ضرورة تنمية شعور الإرتباط بالمنظمة (الهاشمي: 2006. ص 96).

3. النظريات الحديثة:

تعتبر الأفكار التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية في التنظيم الأساس الذي ساعد على تطور الفكر التنظيمي الحديث، حيث كان التناقض بين الاتجاهين والتعارض في الأفكار أو التوافق فيما بينهما بمثابة التنبية والتشجيع للبحث عن نظرية متكاملة للتنظيم تجمع كافة المتغيرات التي تتداخل في علاقات داخلية وخارجية ولها تأثيرات متبادلة تنعكس على أهداف ونشاطات المنظمة. وقد كانت النظرة الشمولية وغلبة الطابع النسبي وليس المطلق لتحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بعناصر التنظيم من المنطلقات الرئيسية التي إستند إليها معظم المهتمين بدراسة التنظيم والإدارة في هذه الفترة المعاصرة، والتي تمخضت عن مجيء الأفكار والنظريات والممارسات المتطورة التي بدأت المدارس والجامعات في تدريسها، وكذلك معاهد التدريب والتطوير التي أدخلتها في مناهجها المكرسة لتغيير واقع الإدارة في المجتمعات الصناعية بصورة خاصة، ومن بين هذه النظريات الحديثة نجد:

1.3 الاتجاه البنائي الوظيفي.

* **نظرية الأنساق " تالكوت بارسونز":** يعتبر بارسونز من أبرز المساهمين في الاتجاه البنائي الوظيفي فبارسونز الذي كان شغوفا بالتنظير، والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار والتأليف والتركييب، عمل على تطبيق نظريته حول النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم ولم يقم بدراسات ميدانية حول التنظيمات (ليلة: 1982. ص224)، فقد اتضحت أفكاره في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة بعنوان مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات، فقد إعتبر بارسونز في مقالته هذه أن التنظيم نسق مفتوح، وبذلك عالج التنظيم والبيئة على أنهما مسلمتان، وبعد ذلك درس الأساليب التي وفقها يتكيف التنظيم مع البيئة، وأن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل دراسة وفهم التنظيم، ويرى أن أساس التحديد والتوجيه لتحقيق الأهداف تعبر عن خاصية محددة للتنظيم تميزه عن غيره من الأنساق الاجتماعية، ولتحقيق أي هدف يمكن النظر إلى العلاقة القائمة بين التنظيم كنسق وبين جوانب الوضع الخارجي الذي يشغل فيه هذا التنظيم على المستوى الخارجي، أما المستوى الداخلي، فتعزى أولوية الهدف إلى أسبقية العمليات ذات الصلة بنجاح أو إخفاق المساعي الهادفة لتحقيق هذا الهدف، لأن عملية صنع القرار هي التي تتحكم في الاستفادة من موارد النسق بالإضافة إلى العمليات التي بواسطتها تعد وتعبئ هذه الموارد وتحشد لها لصالح الهدف، وقد إهتم بارسونز بالمجال الثقافي النظامي، من خلال تبنيه نسق القيم الذي يوضح وظائف التنظيم، ويحدد الأنماط النظامية الضرورية التي تعبر عن هذه القيم ضمن

أطرها الوظيفية وذلك من أجل تحقيق الهدف والمواءمة مع الموقف وتكامل النسق، وبما أن بارسونز يعتبر التنظيم أنه نسق فرعي يتفرع من نسق اجتماعي أوسع وأشمل، فينتطلب أن يكون نسق القيم مقبولاً في التنظيم، فهناك قيم عامة لنسق الوظائف أو المناصب العليا في المجتمع، كما يطلب أن تكون الصفة الأساسية لنسق القيم في التنظيم على أنه يتسم ويتحلى بالشرعية (معباش: 2003. ص ص 158-159).

يذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة موجهات وظيفية أساسية ينبغي على التنظيمات أن توفرها من أجل بقائها واستمرارها، وأن أي نسق اجتماعي لا بد عليه أن يخضع لأربعة متطلبات وظيفية يجب تحقيقها من أجل الحفاظ على توازن النسق وهي (بدر: 2000. ص 231):

التكيف: مطلب مستمر من خلاله يتم تدبير متطلبات التنظيم من موارد بشرية ومادية ومهارات متنوعة. إنجاز الهدف: ويشمل على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية ويتضمن هذا المطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها.

التكامل: وجود مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظائفه.

الكمون: وجود تطابق بين الوعي الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم وخارجه وتتطلب المطابقة وجود آلية انسجام بين التوقعات داخل التنظيم وخارجه.

يرتبط التكامل والكمون بالبيئة الداخلية للتنظيم في حين يرتبط التكيف وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجي (علام: 1994. ص ص 57-58).

ويركز بارسونز على عملية اتخاذ القرارات كعملية تنظيمية هامة، فالقرارات أداة وظيفية هامة لتحقيق الأهداف، ولثبوت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة، ويمكن تحديد عملية اتخاذ القرارات من خلال أنواعها الثلاثة كعمليات تنظيمية وهي: (عبد الرحمان: ص 347)

* العملية الأولى: وهي سياسة القرارات، وهذه العملية يركز حولها وضع السياسة التنظيمية والأهداف المميزة لها.

* العملية الثانية: القرارات المحددة حيث تتخذ هذه القرارات من قبل مفوضي السلطة سواء كانوا قادة أو مديرين.

* العملية الثالثة: تنسيق القرارات، وهذه العملية تكون مكملة للعمليتين السابقتين.

وقدم بارسونز تصنيفاً داخلياً للتنظيم، عالج به كثيراً من المشكلات التي واجهتها الدراسات الإمبريقية في مجال التنظيمات، حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم.

الأول النسق الفني: ويعنى بكل النشاطات الفنية التي تساهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم.

الثاني النسق الإداري: يتولى الأمور والشؤون الداخلية في التنظيم، وهو يتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية وإيجاد عملاء يتولون تصريف أو تسويق منتجات التنظيم، والثالث النسق النظامي الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته (الحسيني: صص 74-77).

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحليلات السابقة عن نظرية الأنساق كشفت مدى اهتمام هذه النظرية بطبيعة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة الخارجية التي يوجد فيها، هذا الاعتبار يؤكد على أن التنظيمات ما هي إلا أنساق فرعية تنتمي إلى نسق كلي توجد في المجتمع الخارجي، فالتنظيم يؤدي نشاط رسمي من أجل تحقيق أهداف معينة، وهذا ما توضحه فلسفة وإدارة المؤسسة الوطنية سوناطراك من خلال فروعها عبر كامل التراب الوطني وحتى الإستثمارات الخارجية في بلدان إفريقية وعربية، حيث أن تلك المؤسسات الفرعية تمثل مجموعة الأنساق المنتمية للمؤسسة الأم وبالتالي يعتبر قطاع الإنتاج جبل أحد تلك الفروع التي تساهم بشكل متميز في عمليات الإنتاج وإدارة الموارد البشرية العاملة والمحافظة على الأكفأ منها.

القواعد البيروقراطية " الفن جولدنر "

أهم مساهمة قام بها جولدنر هي محاولته لإختبار أفكار فيبر إمبيريقيا في كتابه أنماط البيروقراطية الصناعية، ففي هذا الكتاب عرض جولدنر استخلاصه لما حصل عليه في مصنع الجبس، فقد رأى أنه يمكن تعديل وتطوير النموذج المثالي الفيبري للبناءات التنظيمية، وذلك من خلال تصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاث أنواع ألا وهي (كعباش: 2003. ص 173):

القواعد البيروقراطية التمثيلية: تنشأ من مشاركة جميع أعضاء التنظيم أي تتأسس بطريقة ديمقراطية (الحسيني: ص ص 93-94).

القواعد البيروقراطية العقابية أو الجزائية: هي تلك القواعد التي تنشأ إستجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال (الجوهري: 1998. ص 245).

القواعد البيروقراطية المزورة: والتي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم، أي تفرضها البيئة الخارجية، فهي وافدة على الرؤساء والمرؤوسين (بدر: 2000. ص 254).

يبدو أن جولدنر يبحث عن القواعد المقبولة كشكل ضروري للشرعية والتدعيم وإبعاد إحتمال حدوث الصراع، فهو يفضل الطابع التمثيلي ويعتبره السمة المميزة للبناء البيروقراطي لأنه يدعم التطبيع

الاجتماعي والذي يقلل من احتمال وجود السلوك المنحرف، ولهذا كان جولدرنير يركز على نتائج القواعد البيروقراطية لتدعيم وتقوية البناء التنظيمي، إذ إعتبر أن وسائل الضبط المستخدمة للحفاظ على التوازن في الأنساق الفرعية داخل التنظيم يمكن أن تؤثر على وظائف النسق الكبير وتفقد توازنه، والاعتماد على القواعد العامة واللاشخصية التي تنظم إجراءات العمل داخل التنظيم تمثل أحد عناصر استجابة التنظيم لضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة، وتعاني هذه القواعد من نقص في وضوح علاقات القوة داخل الجماعة، وأن تباين السلطة بين جماعة العمل يتفاعل مع درجة التمسك بمعايير المساواة، الذي يؤثر على شرعية الإشراف والتنسيق، ويؤدي بالتالي إلى حدوث التوتر الشخصي في جماعة العمل، ويعتقد جولدرنير أن هذه النتائج المرتقبة الناجمة عن القواعد تقوي التنظيم وتثبته أكثر، لأن هذه القواعد تعمل على توضيح وتحديد السلوك غير المقبول، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة معرفة الحد الأدنى للسلوك المقبول المتوافق والملائم مع أدنى مستوى لإدماج الأهداف التنظيمية، وما ينجم عن التثبيت الداخلي للقواعد من مواعمة وتوافق عن طريق انعدام التوازن الذي يحدث للتنظيم ككل، وتؤدي الاستجابة لإنعدام التوازن إلى دقة الملاحظة والتحكم في الإشراف في العمل، وتؤدي الصرامة في الإشراف إلى توضيح علاقات القوة في التنظيم التي قد تؤدي إلى زيادة في مستوى التوتر بين جماعات العمل، بحيث يمثل تهديداً للتوازن القائم على تدعيم القواعد (معباش: 2003. ص ص 174-175).

مما سبق يتضح لنا أن ألفن جولدرنير ومن خلال دراسته الإمبريقية لأفكار ماكس فيبر قد توصل إلى صياغة إطار نظري، من خلال تطوير وتعديل النموذج المثالي البيروقراطي الفيبري، وذلك بتصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاثة قواعد، والتي تطرقنا إليها سابقاً فجولدرنير يبحث عن قواعد مقبولة من طرف العمال والإدارة تجنبهم الصراع، لذلك فهو يفضل الطابع التمثيلي، ويعتبره الأجدر للبناء التنظيمي البيروقراطي.

تفويض السلطة " فيليب سلزنيك ":

يعتبر فيليب سلزنيك من أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، فهو يستخدمه في كل تحليلاته، وقد إعتد سلزنيك في وضع نظريته على دراسة إمبريقية قام بها على منظمة التنسي فالي، وهي إحدى المنظمات الأمريكية، أنشأت عام 1933م لتخطيط، وتوجيه، وتنمية، وتطوير، منطقة التنسي، والتي تغطي سبعة ولايات في أمريكا، حيث درسها سلزنيك على أنها تنظيم ديمقراطي فوجد نفسه قريباً من دراسة ميشيلز (شيجا: 1997. ص 114) وأفكار سلزنيك النظرية في دراسته الميدانية حول السلطة في منظمة التنسي فالي، حاول أن يبين فيها كيفية إشباع التنظيم لحاجاته الخاصة بالدوام والاستمرار وبلوغ أهدافه، ويتم الحصول على كل ذلك عن طريق الدفاع الذاتي لأنه يعتقد أن التنظيمات في حاجة إلى المواعمة والاتساق مع بيئتها، وبذلك يتحقق التوازن حتى ولو كان طارئاً أو مؤقتاً، ويفضي إلى بروز نتائج منها ما هو وظيفي

ومنها ما هو غير وظيفي، وسلزنيك إفترض وجود ضغوط بيروقراطية، ثم بدأ في البحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبط ومراقبة ذاتية، لذا فقد جاء إطاره التصوري مبنيًا على فرضيات أساسية أهمها هناك حاجة للأنساق للتعاون من أجل المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية (الحسني: ص ص 85-86).

إن وجهة نظر سلزنيك تشبه إلى حد كبير وجهتي نظر بارسونز وميرتون، ولكنها تختلف عنهما في اعتمادها على نتائج بحث إميرقي، بيد أن وجهة نظر سلزنيك ترتبط بوجهة نظر ميرتون إرتباطًا واضحًا، فإذا كان ميرتون قد أكد الضبط الذي تمارسه القواعد، وما يترتب عليه من استجابة فإن سلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وقد إنطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضًا دائمًا للسلطة بحيث يتخذ هذا التفويض طابعًا نظاميًا، وقد توصل سلزنيك إلى النتائج الآتية:

يترتب على التفويض للسلطة نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، وإكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. تفويض السلطة يؤدي أيضًا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم، مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الأقسام الفرعية (عبد الرحمن: 343).

هناك حاجة للأنساق للتعاون من أجل المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية. ركز سيلزنيك على أهمية التنظيم غير الرسمي، في البناء الرسمي للتنظيم وأهميته في ذلك معتبرًا أنها أنساقًا للضبط، كما أن للبيئة الخارجية تأثيرًا على التنظيم وتمارس عليه ضغط. كشف سيلزنيك أن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة. يؤكد سيلزنيك على أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمي في ضوء إستجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها.

أوضح سلزنيك أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدًا للتنظيم في إدارته، ولكنه كشف عن أن هذه الإستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم (لطفى: ص 160).

يؤكد سلزنيك على أنه كما يكون لتفويض السلطة نتائج ايجابية وظيفية، تكون لها أيضًا نتائج غير ايجابية ولا وظيفية فيما يخص تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

إعتبر سلزنيك التنظيمات أنساقا تعاونية وأبنية اجتماعية تكيفيه، ناجمة عن تفاعل الأفراد والجماعات الفرعية، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية.

ركز سلزنيك على مفهوم المقاومة وإعتبره يمثل أداة للفعل الاجتماعي، ويحدث اختلالا في دوام التكيف والتوافق، ويعين الضبط والالتزام.

إعتبر سلزنيك التحليل البنائي الوظيفي له القدرة على ربط الجوانب المتغيرة في التنظيم والحاجات الثابتة وآليات الدفاع الذاتية (الحسيني: ص 90).

من خلال ما سبق فإنه يتضح لنا أن سيلزنيك ومن خلال الدراسة الإمبريقية التي قام بها في منظمة التنسي فالي، قد أضاف مفهوما جديدا أطلق عليه تسمية تفويض السلطة والتي تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهذا ما تبينه القواعد والقوانين واللوائح الداخلية المعمول بها في قطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر، وذلك حرصا من الإدارة على تنمية روح القيادة التشاركية لدى العنصر البشري وتحفيزه والإعتماد على قدراته المعرفية والتقنية ومجال الخبرة قصد الإستفادة منه ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحقيق الأهداف الانية والمستقبلية.

نظرية النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري نتيجة لإبكار ما يسمى بالنظرية العامة للنظم وقد أحدثت تلك النظرية قفزة نوعية كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها للمنظمات من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة، فلقد كانت هذه النظرية هي بمثابة الشرارة الأولى التي أدت إلى النظر للمنظمات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية، ولقد إستحدث برتلانفي مصطلحا للنظرية العامة للنظم التي تقول هناك نماذج وقواعد عامة تتصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة أيا كان مجال اهتمامها، فهناك أمور متوازية في كل نواحي المعرفة أيا كان مجالها ويمكن أن تكون إطارا فكريا واحدا يهيمن على كل المعارف وتطورها وحقائقها (غراب وآخرون: 1999. ص 73).

وعند تحليل النظام وفق نظرية النظم نعتبره يتكون من نظم فرعية وهذه النظم هي الأخرى مكونة من

نظم فرعية أخرى، وهكذا هي في علاقات متداخلة ومترابطة، وللتنظيم عناصر أساسية ألا وهي:

المدخلات: وتتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي توفرها البيئة للنظام الأكبر (عبيدي:

1997. ص ص 116-117)

المخرجات: وهي نتائج العمليات التي تمت على المدخلات وتتضمن السلع، والخدمات والمعلومات التي تقدم للبيئة وتعتبر أساس وجود النظام لأنها المحصلة التي تقدمها المنظمة للبيئة فعدم وجود المخرجات

يدل على عدم وجود العمليات، وعلى عدم وجود المدخلات، وعليه انعدام المنظمة، وأيضا المخرجات هي التأثير بالإيجاب أو السلب على البيئة (الشماع وحمود: 2000. ص 85).

العمليات: ونقصد بالعمليات أو التحويل أو الأنشطة جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

البيئة: وهي كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتكنولوجية، والتي تمارس تأثيرا على تحقيق أهداف المنظمة، ومدى تأثيرها على سلوكيات الأفراد العاملين كما تؤثر البيئة على المدخلات، والمخرجات، لأنها تعطي المدخلات والمخرجات وتستقبل المخرجات.

التغذية العكسية: وهي المعلومات التي تدخل إلى النظام فتؤثر على سير العمليات، وعلى قبول البيئة للمخرجات فهي التي تحدد المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، فهي إذن المعلومات التي ترجع للنظام من البيئة انطلاقا من المخرجات، وبالتالي تؤدي إلى الارتياح أو القلق والفضل، وتؤدي إلى تحسين في عمل المنظمة (عبيدي: 1997. ص 115).

ووفق منظور نظرية النظم، يمكن تقسيم الأنظمة داخل النظام الكلي إلى ثلاث أنظمة فرعية، تتفاعل معا بحيث تساهم في تحقيق وانجاز الأغراض والأهداف العامة للمنظمة (الصيرفي: ص 117-118).

وهذه النظم الفرعية هي:

* **النظام الفرعي الإداري:** ويحتوي على جميع الأفراد والأنشطة المرتبطة مباشرة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

* **النظام الفرعي للعمليات:** ويتضمن جميع الأنشطة المرتبطة بعملية التنفيذ الخاصة بالمنظمة مثل الإنتاج والمشتريات والتمويل والعلاقات العامة والأفراد والمخازن... الخ.

* **النظام الفرعي للمعلومات:** ويتضمن مجموعة من الأفراد والآلات والأنشطة التي تقوم بتجميع وتشغيل البيانات بطريقة تؤدي إلى حصول الإدارة على المعلومات التي تحتاجها.

مما سبق نخلص إلى أن نظرية النظم وفرت الإطار العام الذي يربط بين كافة النظريات التي تناولت موضوع التنظيم، حيث ترى هذه النظرية أن أهم العناصر الأساسية في التنظيمات المفتوحة تتمثل في المدخلات، والمخرجات، والعمليات البيئية، والتغذية العكسية، فهذه العناصر يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، والتي يتم تقديمها إلى المجتمع على شكل مخرجات، وعليه فإن نظرية النظم قد قدمت الكثير، وأسهمت في تطوير نظريات التنظيم.

التحليل الاستراتيجي " ميشال كروزيه":

ظهرت نظرية التحليل الاستراتيجي للمنظمة بفعل الأبحاث التي قام بها العالم الاجتماعي الفرنسي ميشال كروزيه حول الإدارات والمؤسسات، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تتناول الفرد أو الجماعة في التنظيم بمعزل عن إستراتيجية التنظيم، بمثابة نقطة انطلاق هذا النموذج بقيادة كل من ميشال كروزيه وإرهارد فريديبارغ، اللذين يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة وعليه فهما يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على إستراتيجيات متعددة ومخالفة، فلكل فئة أو جماعة إستراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل إستراتيجيته الخاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ويرتبط ذلك بمتابعة أعماله (مداس: 2002. ص 34).

ركز نموذج التحليل الاستراتيجي على مسلمات أساسية تتمثل في (حريش: 2007. ص 141-142):
إن الأفراد لا يقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد العاملين بها.

الحرية النسبية للفاعلين، والذين يملكون مجال من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.

إستراتيجية الفاعل تتبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.

البناء: التنظيم عبارة عن بناء أو نسق يضم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يصيب حتماً الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكّل يضم أعضاء يطويرون إستراتيجيات خاصة، يتأثر نظام علاقاتها بضغوط المحيط الدائم التغير.

ويذهب كروزيه إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته، وبشبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك ومن أجل فهم إستراتيجية الفاعل فرداً كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل الاجتماعي، وتسمح له بالحركية والديناميكية داخل النسق التنظيمي (مداس: ص 38-39).

ويركز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي (حريش: ص 143-148):

المبدأ الأول: مبدأ السلطة حيث يرى كروزيه من خلال دراسته للظاهرة البيروقراطية أن مختلف الفاعلين يتواجدون في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة والوسيلة الأساسية للحصول عليها هي مراقبة عامل الشك، أما عن المصادر أو منابع الكفيلة بضمان هذه السلطة فهي تتمثل في:

المنبع الأول: الإرتكاز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

المنبع الثاني: التحكم في العلاقات مع المحيط.

المنبع الثالث: التحكم في الاتصال الداخلي.

المنبع الرابع: استعمال القواعد التنظيمية.

وهذه المصادر توجه للتحكم في منطقة الشك.

المبدأ الثاني: منطقة الشك: لكل وضعية تنظيمية هامش من الشك والمتحكم في هذا الهامش يمكنه السيطرة على منافذ السلطة، من خلال استحواده على منطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقعا، إذ لا يكفي الفرد التمتع بالاستقلالية ليمتلك السلطة، بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناورات، لأن الفاعل الأكثر تحكما في المناورة بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية، يستطيع التنبأ بسلوكات الآخرين ومن ثمة فهو يتمتع ويتوفر على أكبر مصدر للسلطة، مع العلم أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات التنظيمية، ويهدف كل فاعل لإكتساب السلطة بخلق مناطق للشك تعتبر فضاء للمناورة ومصدر للصراع من أجل البقاء وإكتساب أكثر سلطة.

المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس: وهو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين والتي تساعد على حل المشكلات الملموسة، ولا تستطيع المؤسسة التنبأ بهذه العلاقات إلا من خلال الإهتمام بالقواعد غير الرسمية الضرورية لسير المؤسسة، ويعرف كروزيه نسق الفعل الملموس على أنه جماعة إنسانية مهيكلة، تتسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزيه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة.

* **اتجاه النسق الاجتماعي الفني:** كان للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيره الواضح على اتجاهات نظرية أخرى ظهرت بعدها لتبني على مفاهيمه وأطره النظرية وتقيم اتجاهات جديدة، ولكنها لم تتبع بطريقة آلية نفس الأطر التصورية التي أقامها الاتجاه البنائي الوظيفي، بل طورت أبعادا جديدة لتضيف إليه أبعادا تنظيمية لم يتناولها رواد هذا الاتجاه من جهة ومن جهة أخرى حددت نطاقه ليتلاءم مع دراسة التنظيمات الواقعية، ومن بين الاتجاهات التي تعتبر إمتدادا للاتجاه البنائي الوظيفي وتدعيما له هو اتجاه النسق الاجتماعي الفني، ويعتبر هذا إمتدادا للاتجاه البنائي الوظيفي لأنه منذ البداية يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي، مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، تمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذلك في نظرتة إلى التنظيم باعتباره نسقا تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وإن إستمرار وإستقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة.

يمكن أن نعتبر محاولة بلونر في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم اجتماع التنظيم والصناعي، فكان يعتقد أن العامل الجوهري الذي يميز أي نوع من الصناعة هو نمط التكنولوجيا المستخدمة، ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدم بثلاثة عوامل متمثلة في المعرفة العلمية والفنية المتاحة، والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع، وكذلك المنتجات المصنعة، ففي كتابه "الاغتراب والحرية"، إنطلق بلونر من فرضية مفادها أن هناك حالة إغتراب تحدث نتيجة لأنماط التكنولوجيا المختلفة، وقد جمع بياناته من دراسات أجريت على نظام خط التجميع، فأطلقت الدراسة في هذا الاتجاه بالنظر إلى التنظيم على أنه يتوفر على حالة من التساند بين كل من التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وهكذا يتخذ هذا الاتجاه من فكرة النسق أساس انطلاقه للبحث عن أداء الأبعاد المتساندة في توفير الإستقرار في التنظيم وتحقيق أهدافه، وكانت محاولات بلونر وود وارد، تتمثل في دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا يتم فيه التداخل والترابط بين التكنولوجيا وعواطف الأفراد في التنظيم، وكلاهما يرتبطان بالبيئة إرتباطا وثيقا، ومن نتائج علاقة التكنولوجيا بالبناء الرسمي يتحدد مدى الإشباع والرضا الإنساني الذي تحققه المشاركة، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا هي التي تعطي نوع المنتج الذي يطرحه التنظيم إلى السوق، كما أن للبيئة تأثيرها على التكنولوجيا والبناء الرسمي، وبذلك يصبح البناء الرسمي يربط بين متطلبات البيئة والتكنولوجيا ومتطلبات الأعضاء من أجل تحقيق التنظيم لأهدافه (كعباش: ص ص 193-196).

* نظرية " j الطريقة اليابانية " :

منطوق النظرية: إن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوي الإنتاج (عقيقي و اخرون: 1996. ص 38).

تستند النظرية على مجموعة من الإفتراضات هي:(محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة..ص ص140 - 143):

الإنتاجية والثقة توأمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيماننا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت الإنتاجية.

توظيف العاملين مدى الحياة فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما، يبقي فيها لحين بلوغه سن التقاعد، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان هو نتيجة لتوفير بيئة اجتماعية واقتصادية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

يتم تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم والتي تنتهي بعد عشر سنوات ثم بعد ذلك يتم تقويمهم بشكل رسمي من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تتم الترقية إلى وظيفة أعلى يترتب عليها زيادة الراتب.

تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني بمعنى أن تقسيم العمل في هذه المنظمات يجب أن يعتمد على الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث يشجع ذلك الفرد على العمل المشترك وبذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

يجب أن تتم عملية صنع القرارات بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار وذلك من خلال تمرير مشروع القرار من مدير لآخر لإعطاء رأيه الرسمي في مشروع القرار وبالتالي يتم الاتفاق على صيغة القرار النهائي ومضمونة من قبل مجموع المديرين ذوي العلاقات.

يجب أن تتميز العلاقات التنظيمية بالرقعة والتهديب والمهارة وهذا يمكن المشرف ومن خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية والإنتاجية.

يجب الاستعانة بما يعرف بإسم حلقات الجودة والتي هي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتجدد وتحلل وتقتراح حلولاً خلاقة لمشاكل فنية وإدارية في مجال عملها.

ضرورة العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تنمية مهاراتهم الفنية وتنمية الإحساس لديهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم.

عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنته في الجهاز الإداري.

* نظرية " A الأمريكية" (الصيرفي: ص 144):

منطوق النظرية: إن الوظائف يجب أن تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة، ومنا لا افتراضات التي تستند عليها النظرية نذكر:

التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.

اتخاذ القرارات بصورة فردية.

المسؤولية الفردية.

التقييم والترقية السريعة.

الرقابة الرسمية والصريحة.

المسار الوظيفي المتخصص.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات وتكوين الصدقات الشخصية تصبح ضعيفة.

نظرية Z "وليام أوشي" (الصيرفي: ص ص 145-146):

مبادئ النظرية: ضرورة مراعاة أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل وأن تكوين هذه الفرق هو أساس القوة وإدارة التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف، ومن الافتراضات التي تستند عليها النظرية نذكر ما يلي:

التوظيف طويل المدى.

جماعية اتخاذ القرارات .

المسؤولية الفردية.

التقييم البطيء والترقية البطيئة.

القياس الرسمي وغير الرسمي الصريح والضمني.

المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.

الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.

عدم اللجوء إلى التقييم الدوري .

خلاصة الفصل

يبقى المناخ التنظيمي متغير نسبي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي لازالت في مراحل النمو والتطور، فإدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى المؤشرات التي لها علاقة بزيادة مستويات الرضا الوظيفي وتماسك الجماعة، كما أنه يتأثر بمجموعة عوامل ومتغيرات أخرى كالقيادة والهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وغيرها. وبالتالي فالمؤسسة التي يسود فيها العدل والإنصاف والنزاهة على مختلف المستويات تزيد من مستوى الروح المعنوية لدى المورد البشري بكل أبعادها، ومن ثم المحافظة على بقائها واستمراريتها.

الفصل الثالث: الروح المعنوية

تمهيد

أولاً: الروح المعنوية في التراث النظري

ثانياً: أهمية الروح المعنوية

ثالثاً: مؤشرات الروح المعنوية

رابعاً: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

خامساً: مظاهر الروح المعنوية

سادساً: الإتجاهات النظرية المفسرة للروح المعنوية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد ظهر الإهتمام بالمناقشات الخاصة بالروح المعنوية في مجال الإدارة الأمريكية بعد أن ضاقت أسواق العمل في هذه البلاد ثم زاد الإهتمام بها عندما بدأت اتجاهات العمال تنمو سريعا بعد صدور قانون علاقات العمل في عام 1935، كما يذكر أن المديرين تعلموا الكثير عن أهمية وجهات نظر العاملين ومشاعرهم وردود فعلهم بعد نشر تجربة هاوثورن قبل الحرب العالمية الثانية، وخلال هذه الحرب أصب موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار مناقشات واسعة وكما عمت الحرب العامية الأولى استخدام الاختبار للاختبار كذلك ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية "الروح المعنوية من أجل أداء أحسن"، وكما أدت الحرب العالمية الأولى إلى إنشاء لجنة تصنيف العاملين، وأدت الحرب العالمية الثانية إلى نمو الخدمات المعنوية بين الخدمات العسكرية (الجريسي: 2010. ص 18).

وجاء هذا الفصل لمحاولة إعطاء مفاهيم علمية ومتباينة للروح المعنوية وأهميتها في قطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة، والتعرف على أهم المؤثرات التي تساهم في إرتفاع وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

أولاً: مفهوم الروح المعنوية: Moral

على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين:

الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم.

الثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو التنظيم، والإلتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى هذا يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها: الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها (محمود: 1990. ص 405)، وتعرف على أنها "الأهمية الكبرى التي يعلقها أعضاء الجماعة على أهدافها وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، وإقناعهم المقترن بالرضا والإشباع بتجربة الجماعة وبالانتماء إلى الحياة الاجتماعية، وتتطوي الروح المعنوية العالية على الاعتقاد في صواب أهداف الجماعة والرغبة في العمل من أجل التوصل إليها(غيث: 2006. ص 268)، كما عرفها الخواجا "بأنها: عبارة عن الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل للعوامل والمؤثرات المحيطة به" (الخواجا: 2009. ص 92)، ويعرفها ربيع "بأنها: مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف باصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين".

(ربيع: 2008. ص 193).

كما تصف الروح المعنوية شعورا متصلا بالروح والحماس، وإذا استخدم المصطلح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير الى الجو العام المحيط بالعمل، كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من وجهة نظر فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل، ويرتبط هذا المفهوم بحاجة الفرد ومدى قدرته على التكيف مع عمله والدور الذي يؤديه في التنظيم، كما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من خلال منظور الجماعة على أنها ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة والتي تركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية (الشنوناني: 1999. ص 21).

وعرفت بأنها " ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الأقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد نحو بعضهم البعض، وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهـم ونحو المجتمع الذي يعملون له " (رضوان: 2000. ص 147).

إن الإختلاف الكبير في تعريف الروح المعنوية يؤكد حقيقة مهمة تتركها الإدارة الحديثة وهي أن الأفراد في المنظمة يكونوا أكثر العوامل خطورة وأهمية في العملية الإدارية، حيث إن معرفة كيف يعمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم وكيف تتاح لهم الفرصة للإداء الجيد الفعال وكيف نغرس فيهم روح الفريق والتعاون، كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الحديثة وعموما يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة نتائج عدة منها:

* أن الروح المعنوية حالة نفسية أو عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، حيث إن عامل واحد لا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وأنها تخضع في انخفاضها وارتفاعها إلى متغيرات متعددة.

* أن الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية فقط أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة والإحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين.

ومما سبق يمكن القول أن القادة الإداريين هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن توافر الروح المعنوية لدى مرؤوسيهـم، وهم الذين يقومون بدور أساسي في ارتفاعها وانخفاضها (كنعان: 2002. ص 17).

ثانيا: أهمية الروح المعنوية:

مما لا شك فيه أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية أي مؤسسة بوجه عام، وتزداد أهميتها أكثر فأكثر عندما نتحدث عن المؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، وتكمن أهمية الروح المعنوية في أن العاملين الذين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة يسهل التفاهم معهم بعكس الأفراد الذين يعانون من روح معنوية منخفضة.

وتتضح أهمية الروح المعنوية في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات

إرتفاعها أو انخفاضها فيجب عند ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه ويستلزم في حالة انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه واضطراب سلوكه وتصرفاته.

(البديري: 2001. ص 256).

تستوعب الإدارة الناجحة أهمية الروح المعنوية للعاملين لديها، وأن المدير الذي يؤمن بهذه الأهمية يحتاج إلى أن يدرك بأن الأفراد يختلفون في حاجتهم، وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم وبهذا لا بد أن يولي المسؤولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العمال بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها بما يتفق ورغباتهم وما يقترحونه لتحسين ظروفهم النفسية (عودة: 2010. ص 28).

كما أن الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان يؤثران في بعضهما والإنتاجية مرتبطة بالجوانب الفنية وإدارية والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، وتفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية إذا كانا في الإتجاه الصحيح، وإلى خفضها إذا كانا في الاتجاه غير الصحيح (الرفاعي: 2009. ص 82).

كما أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في حياة ونشاط المنظمة إنطلاقاً من كونها مقياس فاعلية الموظفين وجدوى وجودهم في هذه الإدارة أو تلك، لذلك إنصب الاهتمام بالروح المعنوية وعلاقتها بأداء العاملين لمهامهم من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال العاملين تجاه واقعهم المعاش وظروفهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية، وتستدعي الضرورة للتعرف الدائم على العلاقة بين الروح المعنوية ومستوى الاداء بحيث يتم تحديد مستوى الروح المعنوية في لحظة معينة وعلاقة ذلك بتأدية أفراد المنظمة لمهامهم مع التركيز على أن الروح المعنوية العالية في الأساس تمثل قلة الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد وشعوره بالرضا والسعادة بالانتماء إلى منظمته، والتقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة وشعوره بالمسئولية تجاه تنفيذ المهام وبلوغ الأهداف المرسومة (مجلي: 2009. ص 04).

ثالثاً: مؤشرات الروح المعنوية

يرى بعض الباحثين في علم الاجتماع الصناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنظمة تعد مقاييس مباشرة لمعنويات العاملين إذ يمكن من خلالها التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنويات ومن بين هذه المؤشرات الآتي (Pigors and Myers, 1999: 359)

* الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج.

* الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج التالف.

- * عدد العاملين الذين يتركون العمل.
 - * عدد العاملين الذي يتغيرون أو يتأخرون عن العمل.
 - * ازدياد أو انخفاض الحوادث.
 - * عدد المتدربين والإقبال على التدريب.
 - * أعداد المرضى والمتمارضين.
 - * زيادة ونقصان الشكاوى والاقتراحات.
- يرى هؤلاء الباحثين أن هذه المؤشرات إذا ما تمت دراستها جميعاً وعلى فترات متقاربة يمكن الحصول على معلومات مهمة عن معنويات العاملين في المنشأة ، إلا أنهم يؤكدون بأنه لا يمكن اعتبار هذه المؤشرات المستخرجة من المنشأة دقيقة ومحكمة كما هو الحال في مسح المعنويات للعاملين.
- (العيسوي: 1995. ص 250).
- ويرى اخرون ان هناك مؤشرات للروح المعنوية تتمثل في:
- * التباطؤ والتوقف عن العمل.
 - * الاستقالة.
 - * إرتفاع نسبة الغياب والتأخير.
 - * مخالفة اللوائح والانظمة.
 - * فقدان الاهتمام بالعمل.
 - * التعب والملل.
 - * عدم الاستقرار ودوران العمل.
 - * عدم اطاعة الاوامر.
 - * عدم التواجد في العمل أثناء الدوام.
 - * الخروج المبكر قبل الموعد المحدد لدوام العمل.
 - * كثرة التشاجر مع الزملاء.
 - * الاكل أو النوم أو التدخين أثناء العمل وفي الاماكن الممنوعة.
 - * الإدعاءات الكاذبة وتشويه الأقوال على الزملاء والرؤساء والتشاغب معهم.
 - * ترك العمل دون إذن من المشرف.
 - * كثرة الشكاوى والادعاءات والمظالم.
 - * تقييد الانتاج والتعمد في خفضه.

- * إستهلاك أكبر للمواد الخام وعدم الإهتمام بالجودة وكثرة المخالفات لمواصفات الجودة.
- * عدم التعاون مع الزملاء أو الرؤساء في تحقيق الاهداف.
- * عدم الإهتمام أو المحافظة على مرافق الشركة.
- * الإدعاءات السيئة عن الشركة أمام الأصحاب والجيران والمجتمع وعدم حبه لها أو رغبته في الإنتماء إليها.

* مقاومة الزملاء والرؤساء وعدم التضحية.

* تقصد وتصيد الأخطاء والبحث عن الزلات.

* الإنزعال والخوف والخبيل والإحتراس والإحتجاج على كل شيء (مجموع: 2008. ص ص 197-198).
وتؤكد الدراسة الحالية تلك الرؤية لأن الروح المعنوية عنصر سلوكي غير ملموس لا يمكن اكتشافه مباشرة لذلك فالتعرف على الروح المعنوية للعاملين في قطاع الإنتاج يتم من خلال دافع الرغبة والاستعداد الذي يظهرها للأفراد تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف القطاع بشكل عام، ولهذا يمكن القول بأن العوامل المؤثرة في الروح المعنوية تعد أدق في قياس الروح المعنوية للعاملين في قطاع الإنتاج جبل العنق.

رابعاً:العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

لقد وجد الباحثون المختصون بدراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية بان هناك ما يقرب من ثمانين فقرة كل منها تؤثر بقدر نسبي على الروح المعنوية وعملوا على تجميع هذه الفقرات في مجموعات كل مجموعة تضم الفقرات المشتركة في صفة عامة واحدة في مجموعة واحدة وتوصلوا إلى اثني عشر عاملاً (الغنام: 2006. ص)، وهناك باحثون آخرون توصلوا إلى أربعة عشر عاملاً وربما يتوصل غيرهم في المستقبل إلى أكثر من ذلك.

ونأخذ مثالا على أحد العوامل (المجموعات) وليكن (كفاءة الاتصالات) ويتضمن عدة فقرات منها: سهولة إيصال المعلومات في الوقت المناسب وبساطة المعلومات وفهما وطريقة أو وسيلة إيصال المعلومات ... وهكذا بالنسبة للبقية (عبد المولى: 1999. ص ص 102-103).

أما العوامل المؤثرة في الروح المعنوية فقد تم تحديدها كما يلي:

1. الرواتب والأجور.
2. المكافآت المادية والمعنوية.
3. فرص التقدم والترقية.
4. ملائمة ظروف ومتطلبات العمل (إضاءة ، تهوية ، حرارة ، رطوبة ، ضوضاء).

5. كفاءة طرق ووسائل الاتصال.
6. فاعلية وموضوعية نظام الإشراف.
7. الثقة بالإدارة.
8. كفاءة الإدارة.
9. توافر علاقات طيبة بين العاملين في المنظمة.
10. توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين.
11. وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.
12. توفر العمل لمركز اجتماعي مناسب.
13. الشعور بالفخر لأداء العمل والتأكد من الاحتفاظ به.
14. الشعور بالانتماء إلى المنشأة (حنفي: 2005. ص ص 122-125).

خامسا: مظاهر الروح المعنوية

إن الروح المعنوية كما سبقت الإشارة إليه هي شعور نفسي بالارتياح يحس بها نتيجة انتمائه إلى جماعة عمل متحدة و متماسكة، والمشاعر هي مسألة ذاتية تقديرية يستدل عليها خلال سلوك أفراد القوى العاملة (الشتواني: 1972. ص 23).

وذلك لأن الروح المعنوية الخاصة بمجموعة من العمال هي ظاهرة غير ملموسة، ولا يمكن اكتشافها إلا من خلال بعض الظواهر الدالة أو المعبرة عليها فالظواهر أو المظاهر هي السلوك الملاحظ على العمال وهذا السلوك هو الذي يعكس المعنوية غير الظاهرة (Gellerman :1967. P152).

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التقدير الخاص لمعنوية العمال وكل أنواع رفضهم للعمل وعدم الاستقرار فيه والرضا عنه، ما هي إلا مظهر من مظاهر المعنوية الايجابية أو السلبية، ولما كانت الروح المعنوية ظاهرة فردية وجماعية على السواء فلا بد علينا من معالجة هذه الظاهرة بالنسبة للفرد وبالنسبة إلى الجماعة

(حسن: 1971. ص 466).

أ. مظاهر الروح المعنوية لدى جماعة العمل: وهي جميع المظاهر أو الشواهد التي تبين لنا الحالة المعنوية الخاصة بجماعة العمل والتي يمكن أن نلاحظها ونستنتجها عن طريق السلوك العلني للعمال، أو عن طريق قياس الآراء أو الأفكار عن طريق الإجابة عن الأسئلة (الشتواني: 1972. ص 24).

وفي هذا الإطار نميز بين نوعين من المظاهر فهناك مظاهر الروح المعنوية المنخفضة ومظاهر الروح المعنوية المرتفعة وهي:

ب. مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى جماعة العمل:

تظهر الروح المعنوية المرتفعة في عدة مظاهر نذكر أهمها:

- * عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة.
- * قدرة أفراد الجماعة على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من العزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة.
- * تماسك بين الأفراد.
- * ارتفاع كمية الإنتاج.
- * ارتفاع جودة الإنتاج.
- * قلة المواد التالفة.
- * انخفاض نسبة تغيب العاملين.
- * انخفاض معدل دوران العمل بينهم.
- * انخفاض معدل حوادث العمل.
- * انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات (حسين: 1971 . 465).

ج. مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل:

- * كثرة الشكاوى والتظلمات: وهو دليل على انخفاض الروح حيث يصاب العامل بإحباط نتيجة كثرة شكاويه وعدم الرد الفعلي عليها أو معالجة مشاكله.
- * نمو وزيادة التنظيمات الغير رسمية وانقسام الأفراد العاملين إلى مجموعات داخل بيئة العمل.
- * زيادة معدل دوران العمل (الدعسان: 2018 . ص 668).

سادسا: الإتجاهات النظرية المفسرة للروح المعنوية

تمثل الروح المعنوية أحد أهم العوامل المساعدة في بقاء المنظمات والمحافظة على الموارد البشرية الكفؤة من خلال زيادة عوامل رضا العمال وسلوك التعاون والتوافق الذي يعزز من تماسك جماعة العمل، كما أن الحوافز بمختلف أنواعها تدفع الأفراد إلى القيام بأعمال إضافية خارج نظام الأجور الرسمي وتعزيز سلوك الايثار ووعي الضمير وغيرها من السلوكيات الإيجابية، وهذا ما دفع بعلماء الاجتماع والموارد البشرية والتنظيم والعمل والنفس إلى دراسة الروح المعنوية خاصة في المنظمات الصناعية وكبيرة الحجم من خلال طرح أفكار ومبادئ من الممكن أن تساعد المدراء والمشرفين في تحسين معنويات العاملين ومن أهم المدارس النظرية ما يلي:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر " التون مايو " هو مؤسس علم الاجتماع الصناعي ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية بأستراليا له ديبلوم في علم النفس كما درس الطب والمنطق والفلسفة وكان أستاذا مشاركا في البحوث الصناعية كما كان أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع الهاوثورن بشيكاغو (Chicago) دامت 5 سنوات (1927-1932) كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية.

وتعتبر محاولة إلتون مايو Elton وزملائه في التجارب المعروفة بإسم تجارب " هاوثورن " والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك Western Electric بمصنع Hawthorne بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين . وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجر على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب " هاوثورن " إلى النتائج التالية:

*ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.

*تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

*أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.

*إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

*دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم (الصيرفي: 2015، ص 338).

1.1. مرتكزات مدرسة العلاقات الإنسانية حول الروح المعنوية:

- * السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- * القيادة الإدارية أمر أساسي ومؤثر في سلوك الأفراد، فكلما كان الفرد أكثر رضا كلما كان أكثر إنتاجاً.
- * الاتصالات هي تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جداً.
- * الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل في تحقيق الأهداف الإنتاجية وهذا بإشراك العاملين.
- * التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات الأفراد ويرتبط أيضاً بالعلاقات الاجتماعية (الإنسانية).

1.2. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

- * العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجتمعات داخل أو في محيط العمل.
- * تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج.
- * تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم (علام: ص 112).
- إن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلم التنظيمي بل ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية.
- غير أن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها، ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماماً أن تنصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.
- إن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.
- إن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل، ولكن ذلك لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.
- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً

للتنظيمات الفعلية. وأكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

-إن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

-إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

بالرغم من الإسهامات الحديثة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية لزيادة الإنتاج و تحسين الكفاءة والفعالية بالمنظمة من خلال مبادئها، غير أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات هذه الأخيرة لا تنقص من أهمية مرتكزات تلك النظرية. وفي هذا السياق يتضح أن الروح المعنوية تقوم على التركيز على الحوافز المادية والمعنوية خصوصاً والاهتمام بالجانب الاجتماعي، مما يجعلها تساهم بشكل كبير في التخفيف من المنازعات وقلة دوران العمل الشيء الذي يساعد في تقوية الروابط الاجتماعية وتعزيز ثقافة المنظمة بين الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه الاستقرار الوظيفي بالمنظمة والحفاظ على مختلف الموارد البشرية.

2. نظرية الحاجات "ماسلو":

قدم " أبراهام ماسلو " عام (1954) نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة ، وان الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد ، وان هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان ، وانه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد الى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف (ماسلو) هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية وهي:

الحاجات الفسيولوجية.

الحاجة إلى الأمان.

الحاجة إلى الانتماء.

الحاجة إلى الاحترام.

الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى " ماسلو" إن إشباع الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم ، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لترتيبها (الأمان ، الانتماء ، الاحترام) وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة.

الحاجة الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشتمل على المأكل والمشرب و النوم والراحة و الجنس ، وتحثل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى، و في هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان أولا لإشباع حاجاته الفسيولوجية.

الحاجة إلى الأمان:

تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان مايلي :

الحماية من المخاطر المادية.

الحماية من المخاطر الصحية.

الحماية من التدهور الاقتصادي.

تجنب المخاطر غير المتوقعة.

الحاجة إلى الانتماء:

وتتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية و الحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

الحاجة إلى الاحترام:

بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات، والاستقلالية و التحصيل، وان تكون له مكانته، وان يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم، وان استيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية.

الحاجة إلى تحقيق الذات :

وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم " ماسلو" الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط و التوجيه ، أي أن سلوكاته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءته.

إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم.

يرى " ماسلو " أن عدم إشباع حاجات الأفراد ينتج عنها التوتر وعدم الاستقرار، ولا يمكن للأفراد إشباع حاجاتهم الثانوية دون إشباع الحاجات الأساسية وذلك وفقا لما جاء في هرمه المعروف (سلم الحاجات). غير أن نظريته تعرضت لانتقادات هامة تتمثل في عدم تفسيرها بشكل واضح للتحفيز ولم يتم اختبار صحة فرضياتها بطريقة علمية كما أنها اعتمدت على المساواة بين إشباع حاجات الأفراد على السواء وعليه يمكن القول إن عملية التوظيف في هذه النظرية تظهر في الحاجة للحماية من المخاطر المادية والصحية والاقتصادية للأفراد مما يساعد في استمرارهم داخل المنظمة بالرغم أن مختلف العاملين يسعون إلى تحقيق ذواتهم وتحقيق الاحترام والمكانة مما يولد لديهم الشعور بالثقة التنظيمية وبالتالي يزيد انتمائهم والتزامهم للمنظمة العاملين بها.

3. نظرية " ماكريجور " (Mcgregor 1960):

وضع " دوجلاس ماكريجور " المذكور في (زوليف) أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه ، وصف واحد منها بنظرية (X) والأخرى بنظرية (Y) .

فنظرية (X) هي النظرية التقليدية للعامل، فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وكما أن الإدارة تعني بالجمع بين العامل والآلة والموارد و بالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية :

الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

يفضل تجنب المسؤولية في العمل.

يفضل الفرد دائما أن شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.

العقاب و التهديد إحدى الوسائل لدفع الإنسان إلى العمل.

ضرورة الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

إن الأجر و المزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل.

وعلى أساس الافتراضات اتخذت الإدارة أسلوب القوة و التهديد و الإشراف المحكم و تجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين.

ربما تكون الافتراضات صحيحة ، وقد تحتاجها الإدارة في كثير من الحالات حسب الظروف الموقفية التي تتغير بناء على المستجدات المستمدة من عدم الثبات البيئي (الشرايدة: 2008. ص ص 90-92).

3.1. نظرية (Y) : هذه النظرية قامت على مبدأ إن للعامل حاجات متعددة، وان هذا العامل ما إن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، وان هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني.

إنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وإنهم لم يخلقوا ضد آمال و أهداف الإدارة. ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

الإنسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافأة.

ويلاحظ أن هذه النظرية (Y) قد تبنت أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل ، وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق و الطبيعة البشرية.

ويشير " زوليف " إلى أن النظرية (Y) هي اقرب إلى التطبيق العملي ، حيث أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة و الإشباع من جهة أخرى ، وان هذه النظرية عكس النظرية السابقة لها ، فإنها تدعو الإدارة إلى ايلاء الأهمية إلى الطرق و الوسائل التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا (الانتماء ، الاحترام ، التقدير ، تحقيق الذات).

ويرى الباحث أن افتراضات (Y) أكثر واقعية، نتيجة تطور الثقافة التنظيمية والقدرات المعرفية والإمكانية والخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبرز الحاجة إلى الحوافز المعنوية ورغبتهم في تحمل المسؤولية والالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية.

4. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

قام " هيرزبرغ " بدراسة ميدانية واثبت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة إضافة إلى تطور في مستوى الأداء كالاعتراف والعمل والمسؤولية...الخ (عبد الرحيم: 1985. ص ص 93-94) .

وقد ركزت الدراسة على معرفة اتجاه هؤلاء المهندسين والمحاسبين لمعرفة اتجاههم نحو العمل، من البيانات التي جمعت من هذه الدراسة، حيث بنوا افتراضاتهم العملية حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل.

وأوضح " هيرزبرغ " أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية غالبا ما تكون لها استقلالية عن بعضها، وأحيانا عندما يشعر الفرد برضاه نحو عمله فإن هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الحاجات الإنسانية العوامل البيئية أو الصحية ويدخل فيها عدة عوامل هي سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية، النقود، الأمان، مكانة الفرد...

وأطلق على المجموعة الثانية: العوامل الحافزة، لأنها تحرك العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الأداء ويدخل فيها عدة عوامل هي: الإنجاز، تحديات العمل، التقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية، الترقية.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم، كذلك الافتراضات التي بناها على المهندسين والمحاسبين بها تشكيك في نظريته لتفسير حوافز السلوك الإنساني ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم.

5. نظرية التوقع و التفضيل ليفكتور فروم:

و تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث النظريات الدافعية و أكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها ،وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ،دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يتوقع الفرد أن يحصل عليها من الأداء ،ودرجة هذه التوقع لدى الفرد ،لقد أوضح " فروم "بأن هناك تفسيراً وفهماً للحوافز يدفع سلوك الفرد وتشكيله بناء على فرضيتين:

الأولى: الفرد يفضل النشاط الذي يعود بالنفع العميم

الثاني: يجب اعتماد :

أ.الرغبات والعادات التي يسعى الفرد لتحقيقها.

ب.اعتقاده بأن النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته وغاياته.

ومن خصائص هذه النظرية:

يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به فوائده.

أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الآتي:

أ العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها

ب شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك

ج توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

3. تعتمد العناصر الموجودة في النقطة رقم (2) على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

4. تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة في النقطة رقم (2) عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بمزيد من الإسهاب.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أبعاد ومؤشرات الروح المعنوية في التراث النظري وذلك لمحاولة الوقوف على الجوانب التنظيمية والنظرية التي قام بها السابقون في حقل علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس، وذلك قصد التعرف على تلك المتغيرات والأبعاد ومحاولتها دراستها إمبريقيا بميدان الدراسة الراهنة بقطاع الإنتاج جبل العنق، حيث تبقى تلك الدراسات والنتائج المتحصل عليها نسبية، وعليه فإن الإدارة بقطاع الإنتاج تسعى للرفع من مستويات الروح المعنوية لدى الموارد البشرية العاملة بها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: نموذج الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

سادساً: خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاختيار المناسب للإجراءات المنهجية في الدراسات الاجتماعية أمراً ضرورياً يتحقق من خلاله الترابط العلمي والمنطقي بين الجانب النظري في مجال البحث العلمي وطبيعة الموضوع المراد دراسته، لتحديد وتوضيح المنهج المناسب قصد توجيه الباحث أثناء مختلف مراحل بحثه. وقد اشتمل هذا الفصل مختلف المراحل والإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة بداية بنموذج الدراسة المعتمد لإجراء الدراسة والمنهج المستخدم مرور بمجالاتها المكانية والزمانية والبشرية، وتليها مختلف الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات وأخيراً الأساليب الإحصائية.

أولاً: نموذج الدراسة

لقد كانت انطلاقة الدراسة الراهنة من خلال تساؤل مركزي هو: هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة؟

وخمسة أسئلة فرعية تم صياغة خمسة فرضيات جزئية لأجلها قصد اختبارها في ميدان الدراسة ومحاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونظام الحوافز، وأبعاد الروح المعنوية المتمثلة في تماسك الجماعة والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن خلال هذه المتغيرات والأبعاد تم تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة لاختبار تلك الفرضيات ومحاولة بلوغ نتائج علمية موضوعية.

الشكل رقم(02): يوضح نموذج الدراسة

- ** المناخ التنظيمي ----- الروح المعنوية **
- * الهيكل التنظيمي ----- تماسك الجماعة *
- * نمط الإتصال ----- الرضا الوظيفي *
- * نظام الحوافز ----- سلوك المواطنة التنظيمية *

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج في الدراسات الميدانية من أهم الإجراءات الأكثر نجاحاً وفائدة من الجانب العلمي وهو المحور الأساسي في الدراسة الميدانية، فمن خلاله يتم تحديد المفاهيم العامة وتوضيح المفاهيم الإجرائية ووسائل جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث ومجالات الدراسة وغيرها، لذا يتطلب التدقيق في اختيار وضبط المنهج الملائم لهذه الدراسة، فطبيعتها تفرض توثيق الصلة مع مختلف التقنيات الخاصة بجمع البيانات من مجتمع البحث، قصد تغطية الجوانب الرئيسية للظاهرة المدروسة، في إطار وصف كيفية وقياس كمي بمختلف عناصرها، وبالتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة ومحاولة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري، تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي لدراسة الموضوع.

ثالثاً: مجالات الدراسة

تتضمن الدراسة الراهنة ثلاثة مجالات يمكن تحديدها كالتالي:

1- المجال الجغرافي : قطاع الإنتاج جبل العنق - بئر العاتر -

تتربع منطقة بئر العاتر على حقلين هامين لإنتاج النفط الأول جبل العنق والثاني بمنطقة رأس الطمب التابعة إقليمياً لبلدية فركان، ويمكن تحديد موقعه والمقرات التابعة له كما يلي:

1- مقر القطاع: يتوسط قطاع الإنتاج جبل العنق بمدينة بئر العاتر حيث يحده شمالاً تجمع سكاني، وشرقاً السوق الأسبوعية وغرباً الطريق الوطني رقم 16 أما جنوباً محافظة الشرطة ومركز التكوين المهني والتمهين، ويبعد المقر عن ولاية تبسة بحوالي 90 كلم إلى الشمال و 220 كلم عن ولاية الوادي جنوباً، حيث يضم مختلف المصالح الإدارية والمستودعات الخاصة بالمصالح التقنية.

2- مركز التخزين: يقع هذا المركز بمحاذاة مجموعة الدرك الوطني بئر العاتر، ويضم خزانات النفط التي يتم إنتاجها في حقل الآبار جبل العنق.

3- حقل الآبار جبل العنق: لقد تم اكتشاف هذا الحقل سنة 1959 وبدأ الإنتاج فيه سنة 1960، بعد طلب من مؤسسة فوسفات جبل العنق، حيث تم حفر 14 بئراً لإنتاج النفط، خمسة (05) منها قيد الإنتاج، إن أول المالكين لقطاع الإنتاج هي مجموعة شركات SNREPAL والمختصة في العمليات الإنتاجية.

وتزامنا مع اتفاقيات إيفيان سنة 1962، أعادت الحكومة الفرنسية SNREPAL كحق للحكومة الجزائرية وفي جوان 1967 ضمت الدولة الأسهم المملوكة التي تحتفظ بها الشركات الأنجلو-أمريكية تحت سيطرتها وسنة 1970 أصبحت شركة سوناطراك تمتلك أغلبية الأسهم.

4- حقل رأس الطمب: في سبعينيات القرن الماضي قامت المؤسسة الوطنية سوناطراك بالشراكة مع الشركة البرازيلية BRAPETROLE باكتشاف هذا الحقل سنة 1976 والذي وضع تحت الإنتاج سنة 1977، ويقع هذا الحقل (رأس الطمب RAS TOUMB) جنوب مدينة بئر العائر بحوالي 105 كلم في صحراء فركان، وفي سنة 1988 تم اكتشاف حقل ثالث بالمنطقة المحاذية لولاية خنشلة وحدود تبسة وبسكرة، بدأ الإنتاج به في جويلية 1991، وأطلق عليه اسم قرييط الكاحل شمال GKN وفي سنة 1993 بدأ الإنتاج بحقل قرييط الكاحل جنوب GKS.

II- المجال الزمني للدراسة

تم البدء في الدراسة الميدانية بالتزامن مع الدراسة النظرية في أكتوبر 2019، أين قمنا بالتنقل عبر مختلف المصالح في مقر الإنتاج وسير العمل بآبار النفط، وملاحظة سلوك العاملين مباشرة، وبحكم أنني إطار بالقطاع ميدان الدراسة كان من السهل إجراء ملاحظة بالمشاركة ومقابلات حرة مع رئيس القطاع والمهندسين والتقنيين وبعض الأفراد.

في المرحلة الممتدة بين 20 فيفري 2019 إلى غاية 18 مارس 2021 تم الانتهاء من الجانب النظري والإجراءات المنهجية، ثم تطبيق استمارة تجريبية على 20 مفردة من الأفراد العاملين بالقطاع، وخلال هذه الفترة تم تعديل بعض الأسئلة ومن ثم صياغة الاستمارة.

وفي المرحلة الموالية تم تنفيذ الاستمارة في صيغتها النهائية وإجراء بعض المقابلات الحرة مع مختلف فئات الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة، قصد جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة وقد امتدت هذه المرحلة من 28-02-2022 إلى غاية 05-07-2022.

III- المجال البشري

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري في قطاع الإنتاج جبل العنق، فكان لزاما الاعتماد على مختلف فئات العمل لجمع البيانات والإحاطة بتلك الفئات على مستوى حقول النفط ومختلف المستويات التنظيمية لذات القطاع.

حيث قدر عدد العاملين بالقطاع: 144 عاملا موزعين كالتالي:

1- رئيس القطاع

1- مهندس إنتاج

1- مهندس كهرباء

2- رئيس عمال CM/EXP

3- تقني إنتاج

4- رئيس إنتاج

5- أعوان حماية وتدخل

1- مسير إدارة موارد البشرية

1- مسير تمويل

1- مسير مالي

1- تقني ميكانيك

1- ميكانيكي

2- كهرباء صناعي

4- عامل إنتاج

2- ممرض مؤهل

114- عون أمن داخلي، موزعين حسب مخطط تنظيمي خاص.

ومن أجل التكيّف مع الهيكل التنظيمي الخاص بعمال قطاع الإنتاج، اعتمدت الدراسة المسح الشامل لجميع الأفراد العاملين بالقطاع ميدان الدراسة، والبالغ عددهم 144 مفردة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام المنهج في الدراسة الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأدوات المناسبة، التي تمكن من الوصول إلى المعلومات وجمع البيانات التي تساعد في معرفة واقع ميدان الدراسة، وهذا لارتباط نتائج البحث المتوصل إليها بالمنهج المستخدم والتقنيات التي اعتمدت في جمع البيانات، وقد تم استخدام الأدوات المنهجية التالية في هذه الدراسة.

1. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أقدم التقنيات وأكثرها شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات في العلوم بصفة عامة وفي الدراسات الاجتماعية خصوصاً، فهي تقدم معلومات يتعذر الحصول عليها أحياناً من خلال استخدام أدوات أخرى، وخلال تواجدنا بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة قصد ملاحظة الحياة المهنية للعاملين داخل بيئة العمل، ولأنه من الصعب ملاحظة مؤشرات متغيري المناخ التنظيمي والروح المعنوية تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة، لكونها تمنح معرفة نابغة من داخل مجتمع الدراسة

وتسمح بمشاهدة الأفراد أثناء أداء أنشطتهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم في بيئة العمل، وكذلك ردود أفعالهم عند تلقّيهم أوامر تخص العمل أو حصولهم على حوافز.

2. المقابلة

تساعد المقابلة في تحصيل معلومات من الصعب الحصول عليها أثناء الملاحظة وفي بعض الوثائق الرسمية وقد تم استخدام المقابلة الحرة في هذه الدراسة كما يلي:

* مقابلة حرة مع رئيس القطاع ونائبه قصد الحصول على البيانات المتعلقة بالمجال الجغرافي والهيكل التنظيمي وتوزيع العاملين في مختلف مواقع العمل، وبعض المعلومات عن طريق إصدار الأوامر والمعاملات أثناء العمل.

* مقابلات حرة مع بعض العمال لتوضيح محتوى الدراسة وكسب الود والثقة للإدلاء الموضوعي للمعلومات الخاصة بالدراسة.

3. الوثائق

لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة تمت الاستعانة ببعض الوثائق المتعلقة ب: المعلومات والبيانات الخاصة بموقع ونشأة ومختلف المصالح الإدارية والتقنية وآبار النفط التابعة للمؤسسة محل الدراسة.

4. الإستمارة: تعتبر الإستمارة أكثر الأدوات والتقنيات استخداماً في جمع البيانات بالنسبة للدراسات الاجتماعية، كما أنها تشمل مجموعة أسئلة تكون مبيّنة من خلال محاور، حيث يتم إعدادها بدقة وتصاغ أسئلتها بوضوح لتتمكن مفردات العينة من الإجابة بسهولة وموضوعية على التساؤلات التي أثارها الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الإستمارة بغية الحصول على معلومات وبيانات واضحة حول موضوع البحث، وكي نتجنب الفهم السيئ لمحتوى الأسئلة كان لازماً أن تكون عملية تطبيق الإستمارة متزامنة مع مقابلة الباحثين الذين لديهم اختلاف في السن والمستوى التعليمي .

وقد تم إعداد إستمارة حول الدراسة الموسومة ب:

" المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

حيث تتكون إستمارة الدراسة الحالية من ثلاثة محاور رئيسية كالآتي:

المحور الأول: ويشتمل على المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة والأقدمية في العمل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المحور الثاني: ويمثل متغير المناخ التنظيمي الذي يتكون من 30 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ- الهيكل التنظيمي: ويتكون من 10 فقرات.

ب- نمط الإتصال : ويتكون من 10 فقرات.

ج- نظام الحوافز: ويتكون من 10 فقرات.

المحور الثالث: ويمثل متغير الروح المعنوية ويتكون من 30 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ- تماسك جماعة العمل: ويتكون من 10 فقرات.

ب- الرضا عن العمل: ويتكون من 10 فقرات.

ت- سلوك المواطنة التنظيمية: ويتكون من 10 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات مفردات البحث لفقرات الإستمارة، حيث تأخذ إجابة المبحوث غير موافق بشدة الدرجة 05 والدرجة 01 إذا كانت إجابته غير موافق بشدة كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (01): الوزن النسبي للإستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بعد ضمن أداة الدراسة، تم الإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي ، ويوضح الجدول (02) مستويات الموافقة إستنادا لخمس مستويات هي : مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا.

جدول رقم(02): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات الدراسة

مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	أقل من 1.80	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	4.20 فأعلى

المصدر: من إعداد الباحث

1.3- خطوات بناء الإستمارة:

تم القيام بإعداد أداة الدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للإستفادة منها في بناء الإستثمار وصياغة فقراتها.
- إستشارة المشرف وعدد من الأساتذة المختصين في علم إجتماع العمل والتنظيم وعلم النفس التنظيم والعمل من عدة جامعات وطنية، قصد تحديد محاور الإستثمار وفقراتها.
- تحديد المحاور الرئيسية للإستثمار وصياغة فقراتها.
- تصميم الإستثمار في صورتها الأولية ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف.
- القيام بعرض الإستثمار على مجموعة من الأساتذة المحكمين بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، جامعة الجزائر2، جامعة العربي التبسي تبسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة المسيلة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، جامعة البويرة وجامعة الحاج الأخضر بانتة (الملحق رقم 01).
- في ضوء اراء وملاحظات المحكمين تم تعديل وحذف وإضافة بعض فقرات الإستثمار لتستقر في صورتها النهائية على 66 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية (الملحق رقم 02).

2.3. صدق الأداة:

وقد تم التأكد من صدقها من خلال طريقتين:

- 1.2.3. **الصدق الظاهري:** يقصد بالصدق من وجهة نظر المحكمين" هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة(الرجاوي:2010.ص107)، حيث تم عرض الإستثمار على مجموعة من المحكمين تألفت من 15 من المتخصصين في مجال الإدارة و2 من المتخصصين في مجال الإحصاء والتحليل وأسماء المحكمين بالملحق رقم(03)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، انظر الملحق رقم(04).

3.3. صدق المقياس:

1.3.3. الإتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستثمار مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستثمار وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستثمار والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ- **الإتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي:**

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يبين الجدول رقم(04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير المناخ التنظيمي، كما يوضح الدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وعليه يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	يتميز الهيكل التنظيمي للقطاع بوضوح السلطة والمسؤوليات	.454**	.002
02	يساهم الهيكل التنظيمي في إنجاز العمل بسرعة وجودة	.488**	.006
03	هناك تناسق للوظائف مع تقييم الهيكل التنظيمي	.558**	.001
04	يتميز الهيكل التنظيمي لقطاع الانتاج بالتصميم الجيد	.375**	.041
05	يتميز الهيكل التنظيمي لقطاع الانتاج بالتصميم الجيد	.402*	.028
06	يتوافق الهيكل التنظيمي للقطاع مع طبيعة العمل والمهام	.368**	.037
07	هناك درجة عالية من الازدواجية في السلطة بقطاع الانتاج	.405*	.027
08	يساعد الهيكل التنظيمي بالقطاع على سرعة إنجاز العمل	.431*	.017
09	تزيد التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل	.430*	.016
10	يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل	.374**	.040

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، حيث يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.368 و 0.558) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وعليه يعتبر هذا المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط الاتصال" والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	تعتمد إدارة القطاع على وسائل اتصال حديثة	.556**	.001
02	يساهم استخدام الرسائل القصيرة في تبادل المعلومات الخاصة بالعمل	.347**	.041
03	يعتمد المشرف على المكالمات الهاتفية لإيصال المعلومات حول العمل	.405**	.027
04	تستخدم الادارة المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات للعمال	.357**	.039
05	تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف والزملاء في زيادة الدقة في العمل	.356**	.040
06	تساهم الاجتماعات في توزيع العمل حسب التخصص	.489**	.005
07	أشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية	.437*	.016
08	يقوم المشرف بالتشاور مع العمال حول تنفيذ المهام	.427*	.011
09	يحرص المدير على مقابلة العمال لحل مشكلاتهم	.355*	.045
10	يلجأ العمال لدفتر المقترحات والشكاوى لإيصال المعلومات	.550**	.002

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نمط الإتصال والدرجة الكلية للمحور، حيث يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.347 و 0.556) وهي دالة عند مستوى معنوية =0.01 α وعليه يعتبر هذا المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم(05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نظام الحوافز " والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله في العمل	.389*	.034
02	هناك عدالة في نظام الترقية بين جميع العمال	.533**	.002
03	تعتبر منحة المردودية الفردية والجماعية مناسبة	.463*	.010
04	نظام التأمين الصحي يغطي جميع المشاكل الصحية	.625**	.000
05	يفوض المشرف بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء	.402*	.028
06	يحصل العمال بالقطاع على استراحة أثناء العمل	.347**	.003
07	أقوم بتقديم الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل	.515**	.004
08	يسعى المدير لتقديم الشكر والثناء للعاملين بالقطاع	.562**	.001
09	يمكنني تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمل	.595**	.001
10	تمنح الادارة شهادات تقدير للعمال المتميزين	.681**	.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نظام الحوافز والدرجة الكلية للمحور، حيث يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.347 و 0.681) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وعليه يعتبر هذا المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ب.الإتساق الداخلي لمحور الروح المعنوية:

الجدول رقم(06): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تماسك الجماعة" والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	أسعى لتكوين علاقات جيدة مع أعضاء الفريق	.441*	.015
02	أشعر بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق	.347**	.041
03	هناك إنسجام بين مختلف العاملين بالقطاع	.405**	.027

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

04	أشعر أن عملي جزء مهم من عمل الفريق	.357**	.039
05	أسعى لتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أثناء العمل	.432*	.017
06	أتجنب اتخاذ قرارات من الممكن أن تحدث خطأ أثناء العمل	.489**	.005
07	أسعى للاختلاط والتفاعل مع اعضاء فريق العمل	.498**	.005
08	اتقبل ملاحظات الاخرين دون اثاره مشاكل	.427*	.011
09	لدي الحرية في التعبير عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي بالعمل	.355*	.045
10	اتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	.550**	.002

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تماسك الجماعة والدرجة الكلية للمحور، حيث يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.347 و 0.550) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وعليه يعتبر هذا المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(07): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا عن العمل " والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	أشعر أن وظيفتي تساهم في إشباع حاجاتي المادية	.453**	.012
02	أعتقد أن عملية تقييم الأداء بالقطاع عادلة ونزيهة	.642**	.000
03	يناسبني نمط الاشراف المتبع في قطاع الانتاج	.545**	.002
04	يساعدني تخصصي في اكتساب مهارات جديدة تخص العمل	.357**	.039
05	أحظى باعتراف زملائي وتقديرهم لمجهوداتي	.356**	.040
06	أشعر بالرغبة في بذل أقصى جهد لتحقيق نجاح قطاع الانتاج	.415**	.023

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

07	أشعر بالفخر والانتماء نتيجة عملي بالقطاع	.437*	.016
08	هناك علاقة تقدير واحترام بيني وبين المشرفين	.427*	.011
09	أشعر بالاستقرار الوظيفي في قطاع الانتاج	.345*	.043
10	أفضل البقاء بقطاع الانتاج جبل العنق	.575**	.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور، حيث يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.345 و 0.575) وهي دالة عند مستوى معنوية =0.01 α وعليه يعتبر هذا المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(08): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك المواطنة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	العبرة	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
01	اقوم بالمهام غير المطلوبة مني بشكل رسمي	.416**	.000
02	اقوم بالمهام الاضافية دون تدمير	.553**	.000
03	اخصص جزء من وقتي لمساعدة الزملاء	.538**	.000
04	احاول منع حدوث مشكلات بين اعضاء الفريق	.530**	.000
05	اقبل باي مهمة عمل من اجل استمراري بالقطاع	.570**	.000
06	لا اتغيب عن العمل الا للضرورة القصوى	.487**	.000
07	اقوم بانجاز اعمال زملائي المتغييبين عن العمل	.341*	.000
08	احاول التعرف على اراء زملائي بخصوص العمل	.504*	.000
09	لا اقضي وقتاً طويلاً في فترات الاستراحة	.269*	.004
10	اتجنب الحديث بالسوء عن زملائي اثناء غيابهم	.687**	.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يوضح الجدول رقم (08) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، حيث يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.269 و 0.687) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وعليه يعتبر هذا المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

2- ثبات الإستمارة:

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة بنفس الظروف والشروط وكذلك مفردات العينة خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال:

أ. معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
01	الهيكل التنظيمي	10	0.712	0.843
02	نمط الإتصال	10	0.709	0.842
03	نظام الحوافز	10	0.750	0.866
04	تماسك الجماعة	10	0.739	0.855
05	الرضا عن العمل	10	0.660	0.812
06	سلوك المواطنة التنظيمية	10	0.671	0.819
07	المناخ التنظيمي	30	0.731	0.854
08	الروح المعنوية	30	0.705	0.839

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال البيانات الإحصائية بالجدول رقم يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.660 و 0.750) وكذلك لجميع فقرات الإستمارة، وبذلك تكون الإستمارة في صورتها النهائية (أنظر الملحق 2) قابلة للتوزيع على مفردات البحث، حيث تم التأكد من صدق وثبات إستمارة الدراسة الحالية وهذا يعني صحة الإستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات والمعلومات بالتقنيات والوسائل المتاحة، ولتحويلها إلى مجموعة قضايا تتسم بالدلالات العلمية والمعرفية والسوسيو تنظيمية، تم الاعتماد في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الراهنة إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية:

I- الأساليب الكمية

للبحث عن الأسباب والحقائق من منظور علمي شامل، وعن العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والروح المعنوية وذلك قصد تفسير السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات ويصبح بالإمكان التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة محل الدراسة، فقد تم عرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى مركبة ومن ثم تحليلها لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

II- الأساليب الكيفية

يتمثل هذا النوع من الأساليب في ترجمة التكرارات والنسب المئوية ومعاملات الارتباط وغيرها من العمليات والأرقام إلى مدلولات كيفية علمية نخدم نتائج موضوع البحث، وذلك من خلال تحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة.

جدول رقم (10): مجتمع البحث الأصلي

الطبقة	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة	20	13.88%
الإنتاج	30	20.83%
الحماية والأمن	99	68.75%
المجموع	144	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

بعد تحديد إطار وحجم المجتمع الأصلي للدراسة، يمكن الانتقال إلى التعرف على خصائص الأفراد المبحوثين انطلاقاً من أن البيانات الديمغرافية تشكل متغيرات هامة بإمكانها التأثير على استجابات المبحوثين، والوقوف على تلك الخصائص من جانب التركيبية والأبعاد الاجتماعية والمهنية والثقافية قصد تفسير وتوضيح اتجاهات وآراء مفردات البحث التنظيمية بقطاع الإنتاج جبل العنق.

1- الجنس:

يعتبر متغير الجنس من أهم خصائص مفردات الدراسة التي تساهم في توضيح البيانات وتفسير نتائج الدراسة .

الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%99.1	109	ذكر
%0.9	01	أنثى
%100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تؤكد البيانات الإحصائية بالجدول (11) أن 109 مفردة من عمال القطاع ذكور بنسبة %99.1 مقابل مفردة واحدة (01) أنثى بنسبة %0.9 ، ويعزى ارتفاع نسبة الذكور في قطاع الإنتاج إلى الأسباب الاتية:

* يتطلب العمل في مجال إستخراج النفط وإنتاجه إلى جهد وبنيّة فيزيولوجية قوية، لأن جميع ابار النفط متواجدة في مناطق وعرة ومناخها قاس جدا وبعيد عن التجمعات السكانية حسب ما هو موضح في المجال المكاني للدراسة، الشيء الذي دفع بالإناث إلى العزوف عن طلب وظائف بذات القطاع.

* نظرا لصغر حجم القطاع إعتمدت الإدارة العليا بالجزائر على الفئات السوسيو مهنية العاملة مع نقل بعض الأفراد من المديرية الفرعية الأخرى، وهذا سبب عدم تواجد العنصر النسوي ضف إلى ذلك خصوصية المجتمع المحلي الذي يرفض عمل المرأة بحقول النفط خاصة في العشرية السوداء.

* أعمال صيانة معدات الإنتاج وتنظيفها وتجهيزها و استخدام الآلات والوسائل الخاصة بالعمل الإنتاجي تحتاج إلى عمال فنيين، فهذا النوع من العمل يغلب عليه الجنس الذكري.

* أثناء المقابلة مع رئيس القطاع تبين أن الهيكل التنظيمي يتوفر على وظائف إنتاج وحماية وأمن ومنصب واحد خاص بالإدارة (سكرتيرة) يكفي لأعمال الإدارة.

* تجميد عمليات التوظيف في السنوات الأخيرة على مستوى القطاع.

2- السن: يتطلب العمل بقطاع الإنتاج والقوة والقدرة على تحمل التعب ومن ثم أداء الأشغال بكفاءة

وفعالية، وعليه فمتغير السن له دور هام ورئيسي في طبيعة العمل.

الجدول رقم (12): توزيع مفردات البحث حسب متغير السن

العينة السن	ك	%
[39-30]	20	18.2%
[49-40]	35	31.8%
50 فأكثر	55	50%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الخاص بتوزيع إجابات المبحوثين حسب متغير السن يتضح أن عدد العاملين من وبلغ عدد المفردات من الفئة العمرية [50 سنة] فأكثر 55 مفردة بنسبته 50% ، وبلغ عدد المفردات من الفئة العمرية [49-40] 35 مفردة بنسبة 31.8%، بينما نجد الفئة العمرية [39-30] والتي كانت 20 مفردة بنسبة 18.2% .

عند قراءة نتائج الجدول يتبين وجود مؤشر إيجابي بالنسبة لأعمار العاملين بقطاع الإنتاج، وذلك للتقارب النسبي بين تلك الفئات العمرية ، إذ أن فئة [50 سنة] فأكثر تمثل النسبة الأعلى من الأفراد والتي يعتمد عليها في تقديم الخبرة والنصائح للعمال ذوي الخبرة القليلة، وكذلك الاستشارات التقنية، الخاصة بالإنتاج والصيانة، بينما تصنف فئة [49-40] حسب مختصي تنمية الموارد البشرية بمرحلة الإنجاز والابتكار والأداء الجيد بالمقارنة مع الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة ، أما الفئة العمرية [30-39] فهي تمثل حلقة الوصل بين مختلف الفئات المهنية من حيث التفاعل والتنسيق والاتصال ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بقطاع الإنتاج الذي يتميز بالتركيز والتحضير البدني والنفسي الجيد.

3- الحالة المدنية: إن الاستقرار والتوافق الأسري من أهم العوامل المساعدة على العمل بجد وتقديم الأفضل للقطاع، كما أن متغير الحالة المدنية من أهم خصائص مجتمع البحث المدروس.

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية

العينة الحالة المدنية	ك	%
أعزب	15	13.6%
متزوج	95	86.4%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح أن أغلبية العمال متزوجون، حيث بلغ عددهم 95 مفردة بنسبة 86.4% وهذا ما يشكل مؤشراً إيجابياً بالنسبة لقطاع الإنتاج، ويعتبر الاستقرار الأسري أحد أهم المؤشرات التي تساهم في رفع مستوى روح المسؤولية والانضباط في العمل والحفاظ على وسائل الإنتاج، في حين نلاحظ أن 15 مفردة من مجتمع البحث يمثلون فئة العزّاب بنسبة 13.6%، ويعزى هذا التباين إلى التغير في العادات والتقاليد في الأوساط الشبانية بالرغم من توفر الموارد المادية لإتمام الزواج، وتتجلى ظاهرة العزوف عن الزواج في السنوات الأخيرة بوضوح نظراً لطبيعة العمل التناوبي الذي يفرض إلتزامات أسرية بالغة الأهمية وفي هذا السياق يكون من الصعب على العامل التوفيق بين العمل والأسرة حسب إفادة مجموعة من الأفراد بقطاع الإنتاج، والملاحظ في هذا الجدول انعدام فئتي المطلقين والأرامل بنسبة 0% في حين تبقى المؤشرات غير معلومة ومتباينة.

4- المستوى التعليمي: ترتبط طبيعة العمل في قطاع إنتاج النفط بالمستوى التعليمي نظراً للتطورات المتسارعة على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي في مجال الطاقة، مما يستوجب التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وبالتالي يساهم متغير المستوى التعليمي في تحسين الإنتاج وطريقة التعامل وكيفية توضيح المهام واللوائح التنظيمية لمختلف العاملين بالقطاع من إطارات أو عمال جزائريين أو أجانب، باعتبار أن فئة عمال الأمن والحماية الأكثر تعداداً في القطاع والوجه الأمامي للمؤسسة، ناهيك عن التقنيين والعمال الذين يشغلون وظائف تقنية تستلزم معرفة ولو بسيطة باللغات الأجنبية خصوصاً.

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي

العينة المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	15	13.6%
متوسط	29	26.4%
ثانوي	35	31.8%
جامعي	31	28.2%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

حسب طبيعة الوظائف بقطاع إنتاج النفط والتي تتطلب مستوى تعليمي خاص بكل وظيفة، توضح الشواهد الكمية أن 35 مفردة ممن لديهم مستوى ثانوي بنسبة 31.8% وهي أعلى نسبة، بينما نجد 31

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

مفردة بنسبة 28.2% ذات مستوى تعليمي جامعي، وتليها 29 مفردة بنسبة 26.4% ذات المستوى التعليمي المتوسط وأخيراً فئة الابتدائي والمقدرة بـ 15 مفردة وبنسبة 13.6%.

عند قراءة البيانات الكمية الواردة بالجدول الخاص بالمستوى التعليمي نلاحظ وجود تباين في المستوى بين الفئات العمالية، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تتطلب تنوع في المستويات التعليمية والشهادات التعليمية بسبب نظام العمل السائد بالمؤسسة المتمثل في المناوبة 4X4 و فرق العمل المقيمة بقاعدة الحياة RTB و DK، حيث أن الجامعيين يمثلون الإطارات المسيرة وبعض أعوان التحكم من تقنيين في الإنتاج ومشرفين لضمان السير الحسن للعمل، بينما نجد الأفراد في المستوى الثانوي في الترتيب الثاني حيث أنهم يشغلون وظائف أمنية وحماية حسب التدرج الهرمي للسلطة واختلاف رتبهم، كما أن القطاع يحتاج إلى عمال من الصنف "أ" لأداء أعمال الصيانة والتنظيف والنقل وغيرها، وتتركز مجهودات المستويات الأخرى بالقاعدة الإدارية كل حسب وظيفته وشهادته، لأداء المهام في أوقاتها المحددة بإتقان وفعالية تحت ظروف عمل جيدة وأمنة تساهم في دفعهم إلى رفع مستوى الإنتاج.

5- طبيعة الوظيفة: تشكل طبيعة الوظيفة المحور الرئيسي بقطاع الإنتاج لأن الأنشطة والأعمال تستلزم تخصصات متباينة ترتبط بمختلف الموارد البشرية العاملة، وفي دراستنا الحالية وجدنا ثلاث أصناف متنوعة الاختصاص حسب طبيعة العمل والوظيفة بقطاع الإنتاج.

الجدول رقم (15): توزيع مفردات البحث حسب متغير طبيعة الوظيفة

العينة	ك	%
طبيعة الوظيفة		
إدارة	15	13.6%
إنتاج	28	25.5%
أمن وحماية	61	60.9%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن عمال الأمن والحماية يمثلون أعلى نسبة، حيث قدر عددهم بـ 61 مفردة بنسبة 60.9%، أما عمال الإنتاج فقدر عددهم بـ 28 مفردة أي ما نسبته 25.5% وأخيراً الأفراد الذين يعملون بالإدارة والمقدر عددهم بـ 15 مفردة وبنسبة 13.6%.

تسعى الإدارة في قطاع الإنتاج لضمان الأمن والحماية لجميع العاملين في مختلف آبار النفط وكذلك حماية وسائل الإنتاج ليلاً نهاراً وتوفير الأمن أثناء المناوبة، وهذا ما توضحه البيانات الإحصائية لأعلى

نسبة من عمال الحماية والأمن نظرا للظروف المناخية القاسية بآبار النفط وتواجدها بمناطق جبيلية وصحراوية منعزلة ونائية، مما دفع بالمسؤولين إلى تعزيز الأمن والأمن الصناعي لسلامة الأفراد من حوادث العمل وغيرها، وتمثل فئة العاملين بالإنتاج العمود الفقري لقطاع الإنتاج من حيث العمل والتقنية والصيانة واستخراج النفط، فهي غالبا تتكون من فريق عمل متكامل، أما بالنسبة للأفراد العاملين بالإدارة فهم موزعون بنسبة قليلة على مستوى مقر الإنتاج (القاعدة اللوجستية) لإتمام مهام الرواتب والحسابات والتمويل والصحة والاهتمام بمهام العمل وإتمام بعض التعاملات مع الشركاء الاقتصاديين والعمل على تسهيل نشاط فرق الإنتاج وأعاون الحماية والأمن على مستوى مختلف نقاط العمل بقطاع الإنتاج - جبل العنق-

6- الأقدمية في العمل: تساهم الخبرة المهنية بشكل كبير في السير المنتظم للعمل وتماسك أعضاء فرق العمل من خلال التجارب المكتسبة، وقد تفاوتت نسب العاملين من حيث الخبرة في حقول الإنتاج التابعة للقطاع ميدان الدراسة الراهنة.

جدول رقم (16): توزيع مفردات البحث حسب متغير الأقدمية في العمل

العينة	ك	%
الأقدمية في العمل		
[10-6]	14	12.7%
[15-11]	08	7.3%
[20-16]	25	22.7%
20 فأكثر	63	57.3%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (16) يتضح أن فئة 20 فأكثر تمثل أعلى نسبة بقطاع الإنتاج والتي تقدر ب 57.3%، وتليها الفئة [20-16] المقدرة بنسبة 22.7%، كما قدرت نسبة الأفراد ذوو الخبرة من فئة [10-6] بنحو 12.7%، وأخيراً الفئة العمالية ذات الخبرة [15-11] والمقدرة ب 08 مفردات وما نسبته 7.3%.

تدل هذه النتائج على أن أغلبية مفردات البحث لهم خبرة كافية تؤهلهم لشغل مناصب تقنية أو إدارية وأمنية تساهم في إضافات جديدة واستمرارية العمل بالقطاع وزيادة الإنتاج، لأن الأشغال بآبار النفط تعتمد على عمال ذوي خبرة للحفاظ على وسائل الإنتاج وتسريع وتيرة الإنتاج بالتزامن مع التطورات التكنولوجية

الحديثة، وفي هذا السياق تسعى الإدارة إلى تنمية قدرات العمال وتأهيلهم وتكوينهم وتدريبهم في مراكز خاصة، قصد زيادة الوعي وتخفيف النزاعات الفردية والجماعية والحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة التي لها خبرة كافية بالقطاع للمساهمة في رفع معنويات العمال وتجديد الطاقات.

خلاصة الفصل

للوصول إلى نتائج موضوعية وجب ضبط الأسس والإجراءات المنهجية المتبعة، مما يساعد في فهم وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج المحصل عليها من ميدان الدراسة، وكذلك طريقة التعامل مع تلك البيانات الإحصائية وتحويلها من بيانات ومعلومات كمية إلى مدلولات كيفية علمية تخدم الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد:

أولاً: طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق - بئر العاتر - تبسة.

ثانياً: مستوى الروح المعنوية السائدة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق - بئر العاتر - تبسة.

ثالثاً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة

رابعاً: نمط الإتصال وعلاقته بالرضا بالوظيفي

خامساً: نظام الحوافز وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

من الأهمية إضفاء الموضوعية والواقعية على موضوع البحث وتوضيح محتوى النتائج ، وذلك بعد إنهاء المعالجة النظرية لموضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المورد البشري والإمام بالتراث النظري الذي أجريت فيه الدراسات والأبحاث في هذا الجانب ، وبعد ترتيب وعرض البيانات التي جمعت من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة ، سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة تلك النتائج المتحصل عليها وتوضيح الصدق الإمبريقي للفرضيات من خلال:

بالرجوع إلى خصوصيات البعد الزمني والبعد المكاني للظاهرة المدروسة، فعلم الاجتماع يتناول الظاهرة ويصوغها إلى إشكاليات ذات أبعاد نظرية وأخرى إمبريقية.

البعد الزمني: يتمثل في مختلف التراكمات المعرفية والعلمية التي شكلت تاريخ مجتمع الدراسة عبر التغيرات التي طرأت عليه.

البعد المكاني: يتعلق هذا البعد في الدراسة الراهنة بالتباينات الكلية والجزئية لمختلف نقاط العمل بقطاع الإنتاج جبل العنق متمثلة في القاعدة اللوجستية، مركز التخزين، آبار النفط جبل العنق وحقل رأس الطمب.

إن تحليل المعطيات والبيانات الميدانية المتعلقة بمتغيري المناخ التنظيمي والروح المعنوية يساهم في الوصول إلى اختبار صدق فرضيات الدراسة أو عدم صدقها وذلك من خلال العرض الكمي لبيانات الجداول التي تكون بسيطة ومركبة ومن ثم تحويلها إلى مدلولات كيفية تفيد الدراسة.

في هذا الفصل سنتعرض إلى مجموعة المحاور التالية:

- طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.
- مستوى الروح المعنوية السائدة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.
- العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعة العمل.
- العلاقة بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي.
- العلاقة بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

يمثل المناخ التنظيمي بقطاع الإنتاج جبل العنق أحد أهم المرتكزات التنظيمية من خلال أبعاده المتمثلة في الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونظام الحوافز، حيث تسعى الإدارة العليا عموماً وإدارة القطاع إلى تهيئة مناخ يتناسب مع متطلبات العصرنة والتكنولوجيا، قصد تحقيق المزيد من الأهداف الخاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

بالمؤسسة من جهة وإشباع إحتياجات العاملين من جهة أخرى، وفي هذا الإطار سنقوم بقراءة البيانات الإحصائية وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد بقطاع الإنتاج.

1. الهيكل التنظيمي: حيث يمثل محور الإرتكاز في مختلف المستويات التنظيمية بالقطاع وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): إستجابات الأفراد حول الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	ك %	المقياس					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	يتميز الهيكل التنظيمي للقطاع بوضوح السلطة والمسؤوليات	ك	16	65	13	13	03	110	3.709	0.905	موافق
		%	14.5	59.1	11.8	11.8	2.7	100			
02	يساهم الهيكل التنظيمي في إنجاز العمل بسرعة وجودة	ك	18	55	12	22	03	110	3.572	1.146	موافق
		%	16.4	50	10.9	20	2.7	100			
03	هناك تناسق للوظائف مع تقييم الهيكل التنظيمي	ك	09	52	26	19	04	110	3.390	0.974	محايد
		%	8.2	47.3	23.6	17.3	3.6	100			
04	يتميز الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج بالتصميم الجيد	ك	12	50	21	20	07	110	3.363	1.206	محايد
		%	10.9	45.5	19.1	18.2	6.4	100			
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للقطاع مع طبيعة العمل والمهام	ك	09	63	06	19	03	110	3.509	0.931	موافق
		%	8.2	57.3	14.5	17.3	2.7	100			
06	تتناسب تخصصات العاملين بالقطاع مع طبيعة مهامهم	ك	15	45	20	25	05	110	3.363	1.243	محايد
		%	13.6	40.9	18.2	22.7	4.5	100			
07	هناك درجة عالية من الازدواجية في السلطة بقطاع الإنتاج	ك	21	35	31	19	04	110	3.454	1.204	موافق
		%	19.1	31.8	28.2	17.3	3.6	100			
08	يساعد الهيكل التنظيمي بالقطاع على سرعة إنجاز العمل	ك	12	48	24	23	03	110	3.390	1.048	محايد
		%	10.9	43.6	21.8	20.9	2.7	100			
09	تزيد التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل	ك	23	47	22	14	04	110	3.645	1.130	موافق
		%	20.9	42.7	20	12.7	3.6	100			
10	يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل	ك	33	56	13	06	02	110	4.018	0.807	موافق
		%	30	50.9	11.8	5.5	1.8	100			
مجموع المحور											
موافق	1.059	3.541									

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الشواهد الإحصائية بالجدول رقم (17) يمكن قراءة النتائج كما يلي:

العبارة رقم (01): وضوح السلطة والمسؤوليات بقطاع الإنتاج.

حيث نلاحظ أن 65 مفردة توافق على أن الهيكل التنظيمي للقطاع يتميز بوضوح السلطة والمسؤوليات أي ما نسبته 59.1%، و16 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 14.5%، بينما نجد 13 مفردة وبنسبة 11.8% يلتزمون الحياد بنفس النسبة لا توافق، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة

وبنسبة 2.7%، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.709 وهو متوسط وانحراف معياري 0.905 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

بناء على المعطيات السابقة يمكن القول أغلبية الأفراد العاملين بقطاع الإنتاج لديهم رؤية إيجابية حول وضوح السلطة والمسؤوليات، لأن العمل بحقول النفط يتميز بالدقة والانضباط والالتزام باللوائح الخاصة بتنفيذ المهام، وبالتالي تسعى الإدارة العليا دائما لوضع هيكل تنظيمي يتسم بالوضوح خاصة في ما يتعلق بخطوط السلطة، وبالتالي كانت معظم الإجابات موافقة مما يدل على الشعور بالثقة والاستقرار بالقطاع لدى جميع الفئات السوسيو مهنية.

العبارة رقم (02): يساهم الهيكل التنظيمي في إنجاز العمل بسرعة وجودة.

يتضح أن 55 مفردة توافق على أن الهيكل التنظيمي للقطاع يساهم في إنجاز الأعمال بسرعة وجودة، أي ما نسبته 50%، 22 مفردة من مجتمع البحث غير موافقون بنسبة قدرت ب 20%، بينما نجد 18 مفردة وبنسبة 16.4% موافقون بشدة، ، وأخيرا 12 مفردات لا توافق بشدة وبنسبة 10.9%، يلتزمون الحياد وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.572 وهو متوسط وانحراف معياري 1.146 مما يدل على وجود تشتت قوي لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة نتائج الشواهد الإحصائية يتبين أن الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الإنتاج يساعد معظم الأفراد العاملين في إنجاز مهامهم ومختلف الأعمال بسرعة وجودة، ويرجع ذلك إلى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ووضوح المستويات التنظيمية التي تساهم في دفع مختلف الفئات السوسيو مهنية إلى الالتزام بالقواعد واللوائح المنصوص عليها وتنفيذ المهام بشكل منظم، وبالتالي تتم جميع العمليات الإنتاجية والأمنية والإدارية في زمن متناسب وبجودة حسب جدول الاعمال ونظام العمل المعمول به.

العبارة رقم (03): هناك تناسق للوظائف مع تصميم الهيكل التنظيمي.

نلاحظ أن 52 مفردة توافق على أن الهيكل التنظيمي للقطاع يساهم في إنجاز الأعمال بسرعة وجودة أي ما نسبته 47.3%، 26 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 23.6%، بينما نجد 19 مفردة وبنسبة 17.3% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 09 مفردات توافق بشدة وبنسبة 10.9%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.390 وهو متوسط وانحراف معياري 0.974 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير هذه النتائج بالاجابية حسب إجابات مفردات البحث ويعزى ذلك إلى خصوصية العمل بقطاع المحروقات التي تستوجب الدقة في تصميم الوظائف لتتناسب مع الهيكل التنظيمي بالقطاع، حيث تتعدد الوظائف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وتتداخل في ما بينها لتقوية العلاقة بين

العاملين من جهة والحفاظ على وتيرة الإنتاج وضمان أمنهم وسلامتهم أثناء العمل، حيث يؤكد المسؤول الأول بالقطاع أن العمل بحقول النفط يحتاج إلى اليقظة والخبرة والتعاون وبالتالي يجب أن يكون هناك تناسق بين مختلف الوظائف لتأدية الأنشطة والاعمال وفق القواعد المعمول بها.

العبارة رقم(04): يتميز الهيكل التنظيمي لقطاع الانتاج بالتصميم الجيد.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة بالجدول نلاحظ أن 50 مفردة توافق على أن الهيكل التنظيمي للقطاع تم تصميمه وفق المعايير المعمول بها أي ما نسبته 45.5%، بينما نجد 21 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 19.1%، وتبين النتائج أن 20 مفردة وبنسبة 18.2% غير موافقون، كما تبين أن 12 مفردة توافق بشدة وبنسبة 10.9%، وأخيرا 07 مفردات لا توافق بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.390 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.974 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن القول أن نصف العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق يعتقدون أن تصميم الهيكل التنظيمي يستجيب لمتطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية وغيرها وذلك بالرغم من وجود نسبة متوسطة من الأفراد محايدة دون ابداء الرأي والفئة الأخرى غير موافقة، ويعزى هذا التباين في استجابات مفردات البحث إلى: وضوح مستويات السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف من خلال الهيكل التنظيمي المصمم. الاهتمام المتزايد للإدارة بشؤون العاملين والعمل على تطوير قدراتهم العلمية والعملية.

المستوى التعليمي والخبرة المهنية لدى الأفراد تمكنهم من فهم وتنفيذ المهام حسب الهيكل التنظيمي . وجود معارضة وحياد حول تصميم الهيكل التنظيمي لا يعني رفض العمل أو الدخول في إضرابات وصراعات عمالية بالقطاع وهذا ما أكده الشريك الاجتماعي أثناء مقابلة حرة جمعنا به، هذا الأخير قدم لنا تفسيرات ومعلومات هامة حول كيفية تصميم الهيكل التنظيمي ومدى ملائمة البيئة العمل والأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

العبارة رقم(05): وتمثل توافق الهيكل التنظيمي للقطاع مع طبيعة العمل والمهام.

حيث نلاحظ أن 63 مفردة توافق على أن الهيكل التنظيمي للقطاع يتوافق مع طبيعة العمل والمهام بقطاع الإنتاج بنسبة 57.3%، كما أن 19 مفردة من مجتمع البحث لا يوافقون بنسبة قدرت ب 17.3%، بينما نجد 09 مفردات بنسبة 8.2% موافقون بشدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 06 مفردات محايدة وبنسبة 14.5%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.509 وهو مرتفع وبانحراف معياري 0.931 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن نسبة كبيرة من مفردات البحث تعتقد أن هناك توافق كبير بين الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل والمهام ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة على تصميم الهيكل التنظيمي وفق المعايير التنظيمية والاحتياجات الضرورية للقطاع بما يتوافق ومتطلبات الوظائف، وهذا ما يؤكد معظم العمال بمختلف مستوياتهم التعليمية والتباين في مهامهم ووظائفهم مما يستوجب زيادة العمل على تطوير مهاراتهم وتدريبهم تماشياً مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، وفي ذات السياق ترى نسبة متوسطة من مفردات البحث أن تصميم الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع طبيعة العمل والمهام، ويرجع ذلك التباين الملحوظ في وتيرة حصولهم على ترقية تمكّنهم من الانتقال إلى وظائف عليا ومناصب ذات أجور مرتفعة، وهذا حسب الخبرة المهنية التي لديهم ونقص هنا فئة عمال الأمن الداخلي الذين لم يحصلوا على ترقية لمدة طويلة ويرجع ذلك حسب رئيس القطاع إلى السياسة العامة للمؤسسة الوطنية سوناطراك التي تعتمد قوانين وقواعد تنظيمية خاصة لهذه الفئة العمالية، كما توضحها المواد القانونية الموجودة في عقود العمل لديهم، وتتوزع باقي الإجابات بين موافق بشدة ومحايد وغير موافق بشدة ويعزى هذا الاختلاف إلى المستوى التعليمي والسن والخبرة وبعض المؤثرات التنظيمية الأخرى مثل الروتين والإرهاق والظروف العائلية التي من الممكن أن تؤثر على سلوك الأفراد بالقطاع وبالتالي يعتقدون أن المؤسسة لا تهتم ببعض الجوانب الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لديهم.

العبرة رقم (06): والتي مفادها تناسب تخصصات العاملين بالقطاع مع طبيعة مهامهم.

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح أن 45 مفردة توافق على تناسب تخصصات العاملين بالقطاع مع طبيعة مهامهم أي ما نسبته 40.9%، ونجد 25 مفردة من مجتمع البحث لا يوافقون بنسبة قدرت ب 22.7%، بينما 20 مفردة وبنسبة 17.3% محايدون تماماً، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 15 مفردة توافق بشدة وبنسبة 13.6%، وأخيراً 05 مفردات لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.363 وهو متوسط وانحراف معياري 1.243 مما يدل على وجود تشتت قوي لاستجابات مفردات البحث.

من خلال استجابات مفردات البحث يتضح أن نصف العاملين بقطاع الإنتاج تقريباً موافقون على أن تخصصاتهم الوظيفية متناسبة مع طبيعة المهام المكلفين بها ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

تعمل المؤسسة الوطنية سوناطراك تنظيم العمل وتقسيمه حسب التخصص الوظيفي وذلك لتفادي الأخطار والحوادث المهنية وكذلك تجنب النزاعات الفردية والجماعية التي تتسبب في التوقف عن العمل وإثارة المشاكل.

تخضع جميع المهام بالمؤسسة إلى الرقابة التنظيمية الدورية من طرف المشرفين والمسؤولين لتتناسب مع تخصص الأفراد المكلفين بتلك المهام.

المنع التام لمختلف الفئات السوسيو مهنية ممارسة أعمال أو القيام بمهام خارج تخصصهم الوظيفي للحفاظ على السلامة المهنية ووسائل الإنتاج والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

كما نتوضح الشواهد الإحصائية أن ما يقارب النصف من العمال محايدون وغير موافقون على وجود تناسب بين التخصص الوظيفي وطبيعة المهام، ويعزى ذلك حسب رئيس القطاع وممثل العمال إلى: التقارب في التخصص الوظيفي مثل الأمن الصناعي والصحة ومصالح التنظيم والتمويل، هنا يلجأ المسؤول إلى الاستعانة ببعض العمال لأداء العمال في حالة شغور المنصب أو الغيابات والعطل المرضية وغيرها، مما يشكل عبءا في العمل لدى بعض الأفراد وبالتالي شعورهم بالظلم والقيام برفع شكاوى للشريك الاجتماعي والإدارة العليا.

تلجأ الإدارة إلى تغيير بعض التخصصات حسب الحاجة أحيانا وتنفيذا لتوجيهات اللجنة الطبية الجهوية المختصة، حيث يتعرض بعض عمال الإنتاج والأمن الصناعي إلى حوادث عمل تمنعهم من مزاوله أنشطتهم وبالتالي يتم تحويلهم إلى مهام أخرى غالبا ما تكون إدارية. العبارة رقم (07): وجود درجة عالية من الازدواجية في السلطة بقطاع الإنتاج.

نلاحظ أن 35 مفردة توافق على وجود درجة عالية من الازدواجية في السلطة بقطاع الانتاج أي ما نسبته 31.8%، بينما 31 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 28.2%، كما نجد 21 مفردة وبنسبة 19.1% موافقون بشدة، وتبين الشواهد الإحصائية أن 19 مفردات لا توافق بنسبة 17.3%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.454 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.204 مما يدل على وجود تشتت متوسط لاستجابات مفردات البحث.

تبين النتائج أن أكثر من نصف الأفراد يعتقدون أنه توجد ازدواجية عالية في خطوط السلطة بقطاع الإنتاج ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

وجود إرتباط قوي بين التخصصات الوظيفية بمعنى مصلحتي الإنتاج والصيانة تعملان وفق توجيهات مصلحتي الأمن الصناعي والأمن الداخلي، مما يستوجب إصدار أوامر تنفيذ المهام والعمليات الإنتاجية من طرف مهندس الإنتاج، هذا الأخير يصد بقرارات امنية تمنعه من العمل لظروف خاصة ناتجة عن المناخ العام للعمل وطبيعة المنطقة والأحوال الجوية التي من الممكن أن تتسبب في حوادث عمل أو إتلاف لوسائل العمل، وهنا تظهر الازدواجية في السلطة حيث يتدخل رئيس القطاع لإيجاد حلول وسطية تخدم المصالح العامة للمؤسسة.

بينما نلاحظ أن بقية العمال محايدون بنسبة معتبرة تليها مجموعة أخرى غير موافقة على وجود ازدواجية في السلطة، ويرجع ذلك إلى مستوياتهم الوظيفية التي لا تسمح لهم بإصدار أوامر وبالتالي هم يقومون

بتنفيذ الأنشطة حسب البرنامج المخطط والأوامر الصادرة من طرف المسؤولين والمشرفين كما أن نظام العمل بالمناوبة المعمول به يوضح صراحة خطوط السلطة ومختلف التخصصات وكيفية تسييرها وفق اللوائح والقوانين الداخلية للقطاع.

العبارة رقم (08): يساعد الهيكل التنظيمي بالقطاع على سرعة إنجاز العمل.

نلاحظ أن 48 مفردة توافق على أن الهيكل التنظيمي للقطاع يساعد على سرعة إنجاز العمل وهذا بنسبة 43.6%، بينما نجد 24 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 21.8%، كما نلاحظ أن 23 مفردة وبنسبة 20.9% غير موافقون، كما تبين البيانات الإحصائية أن 12 مفردة توافق بشدة وبنسبة 10.9%، وأخيرا 03 مفردات بنسبة 2.7% لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.390 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.048 مما يدل على وجود تشتت متوسط لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير إستجابات مفردات البحث التي جاءت متباينة بين موافق ومحايد وغير موافق وموافق بشدة وغير موافق بشدة على الترتيب إلى إهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالموارد البشرية العاملة بالقطاع من حيث الجوانب التنظيمية والسلامة المهنية والأمن، وبالتالي تعمل على تصميم هيكل تنظيمي يساعد في سرعة إنجاز العمل مع المحافظة على الأفراد ووسائل العمل، وذلك من خلال وضع إستراتيجية لمختلف خطوط السلطة ونمط الإتصال والمستويات الوظيفية والتدرج الهرمي للسلطة والرقابة والتنسيق بين مختلف الفئات العمالية من جهة والمسؤولين والمشرفين من جهة أخرى، مما يساعد في القيام بالمهام والأنشطة بسرعة وإتقان.

العبارة رقم (09): والتي مفادها أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تزيد من درجة تعقيد العمل.

حيث تبين الشواهد الإحصائية أن 47 مفردة توافق على أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تزيد من درجة تعقيد العمل أي ما نسبته 42.7%، كما تبين أن 23 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 20.9%، بينما نجد 22 مفردة وبنسبة 20% محايدون، كما نلاحظ أن 14 مفردة لا توافق وبنسبة 12.7%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.645 وهو قوي وبانحراف معياري 1.130 مما يدل على وجود تشتت قوي لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير هذه النتائج المتعلقة بزيادة درجة تعقيد العمل إلى التطورات المتسارعة في مجال الإستكشاف والتقيب وإنتاج النفط والتي دفعت بالإدارة العليا للمؤسسة الوطنية سوناطراك إلى تبني فلسفة جديدة لزيادة مستويات الإنتاج والحفاظ على مختلف الموارد المادية والبشرية وذلك من خلال:

العمل على تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب ومتطلبات العمل.

زيادة بعض التخصصات الإشرافية والمهنية والإدارية في مختلف المستويات التنظيمية .

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

دمج بعض المصالح والفروع.

إعتماد القوانين واللوائح لتنظيم العمل.

كل هذه التغييرات والإجراءات القانونية والتنظيمية على الهيكل التنظيمي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في زيادة تعقيد العمل حسب أغلبية العمال، حيث أصبحوا ملتزمين أكثر بتطبيق وتنفيذ تلك القواعد والعمل وفق التغييرات الجديدة مما يسبب نوعاً من الضغط النفسي والتداخل في المسؤوليات وغيرها خاصة على مستوى القطاعات الإنتاجية الفرعية.

العبارة رقم (10): يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل.

نلاحظ أن 56 مفردة توافق على تعديل الهيكل التنظيمي للقطاع لزيادة السرعة في العمل أي ما نسبته 50.9%، 26 بينما 33 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 30%، كما نجد 13 مفردة وبنسبة 11.8% محايدون، وتبين الشواهد الإحصائية أن 06 مفردات لا توافق وبنسبة 05.5%، وأخيراً 02 مفردات لا توافق بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.080 وهو قوي وبانحراف معياري 0.807 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

على عكس الفقرة السابقة يعتقد أغلبية الأفراد العاملين بقطاع الإنتاج أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى التعديل لزيادة السرعة في العمل، وذلك من خلال فتح قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعمال، كما أن تفويض السلطة وترقية العاملين الأكثر خبرة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاج، كل هذه التعديلات حسب مختلف الفئات السوسيو مهنية تعزى إلى العلاقات العمالية المتماسكة والاتصال غير الرسمي خاصة مع الشريك الاجتماعي والقوانين المعتمدة حديثاً بالمؤسسة.

2. بعد نمط الاتصال

جدول رقم (18): إستجابات الأفراد حول نمط الإتصال

الرقم	العبارة	المقياس						المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
		ك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
11	تعتمد إدارة القطاع على وسائل اتصال حديثة	ك	16	52	11	22	09	110	3.400	1.435	موافق
		%	14.5	47.3	10	20	8.2	100			
12	يساهم استخدام الرسائل القصيرة في تبادل المعلومات الخاصة بالعمل	ك	16	34	23	28	09	110	3.181	1.453	محايد
		%	14.5	30.9	20.9	25.5	8.2	100			
13	يعتمد المشرف على المكالمات الهاتفية لإيصال المعلومات حول العمل	ك	12	61	16	11	10	110	3.490	1.225	موافق
		%	10.9	55.5	14.5	10	9.1	100			
14	تستخدم الإدارة المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات للعمال	ك	35	44	12	12	07	110	3.800	1.409	موافق
		%	31.8	40	10.9	10.9	6.4	100			
15	تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف والزملاء في زيادة الدقة في العمل	ك	38	54	12	04	02	110	4.109	0.759	موافق
		%	34.5	49.1	10.9	3.6	1.8	100			

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

16	تساهم الاجتماعات في توزيع العمل حسب التخصص	ك	30	50	12	13	05	110	3.790	1.231	موافق
		%	27.3	45.5	10.9	11.8	4.5	100			
17	أشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية	ك	22	42	18	16	12	110	3.418	1.603	موافق
		%	20	38.2	16.4	14.5	10.9	100			
18	يقوم المشرف بالتشاور مع العمال حول تنفيذ المهام	ك	20	64	09	08	09	110	3.709	1.217	محايد
		%	18.2	58.2	8.2	7.3	8.2	100			
19	يحرص المدير على مقابلة العمال لحل مشكلاتهم	ك	15	47	20	13	15	110	3.309	1.555	محايد
		%	13.6	42.7	18.2	11.8	13.6	100			
20	يلجأ العمال لدقتر المقترحات والشكاوى لإيصال المعلومات	ك	08	56	11	24	11	110	3.264	1.375	محايد
		%	7.3	50.9	10	21.8	10	100			
		مجموع المحور							3.545	1.326	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

العبرة رقم (11): تعتمد إدارة القطاع على وسائل اتصال حديثة.

توضح الشواهد الإحصائية أن 52 مفردة توافق على أن إدارة القطاع تعتمد على وسائل اتصال حديثة أي ما نسبته 47.3% في المقابل نجد أن 26 مفردة من مجتمع البحث غير موافقون بنسبة قدرت ب 20.0%، بينما نجد 16 مفردة وبنسبة 14.5% موافقون بشدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 11 مفردة محايدة وبنسبة 10%، وأخيرا 09 مفردات لا توافق بشدة وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.400 وهو متوسط وانحراف معياري 1.435 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

من خلال إستجابات مفردات البحث يتضح أن المؤسسة الوطنية سوناطراك تعمل على تطوير أنظمة الإتصال وفقا لما تتطلبه ظروف العمل، حيث تعتقد أن إستخدام وسائل الإتصال الحديثة يؤدي إلى السماح للعمال بإبداء آرائهم حول مختلف القضايا الفردية والجماعية الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد وتقديم التحفظات وسرعة تدفق المعلومات بما يستجيب لتطلعاتهم، كما أن تلك الوسائل المتطورة تزيد من الثقة في قدراتهم المعرفية والتقنية والنفسية وتشجعهم على التعاون والعمل بإتقان وزيادة الإنتاج، وتعتقد نسبة من العاملين أنها تحدد إجراءات العمل وتنفيذه بدقة بقطاع الإنتاج وتدفع الأفراد إلى تجنب الصراعات داخل المؤسسة وتقليل حدوثها وبالتالي تماسك أعضاء فرق العمل ومساعدة العاملين ذوي الخبرة المتوسطة بأفكار وطرق خاصة بعمليات الإنتاج ومهام الإدارة والمصالح الأمنية، كما تساهم في عدم التدخل في خصوصيات الآخرين خصوصاً بالنسبة للعاملين المقيمين بقاعدة الحياة بآبار النفط وحقل الإنتاج رأس الطمب، ويذهب البعض الآخر إلى تدعيم العمل الجماعي وعدم إحراج الزملاء أثناء أوقات العمل أو خارجها سواء بالكلام أو الرمز أو غيرها من الأفعال والسلوكيات المحرجة والحفاظ على وسائل الإنتاج وصيانتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

العبرة رقم (12): يساهم استخدام الرسائل القصيرة في تبادل المعلومات الخاصة.

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن 34 مفردة توافق على مساهمة استخدام الرسائل القصيرة في تبادل المعلومات الخاصة أي ما نسبته 30.9%، بينما 28 مفردة من مجتمع البحث لا يوافقون بنسبة قدرت ب 25.5%، كما نجد 23 مفردة وبنسبة 20.9% محايدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 16 مفردة توافق بشدة وبنسبة 14.5%، وأخيرا 09 مفردات لا توافق بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.181 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.453 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يستلزم العمل بقطاع الإنتاج الدقة والسرعة في أداء المهام بالرغم من وجود بعض الصعوبات التقنية والمشاكل بين المشرفين والأعوان، وبالتالي يستخدم الأفراد الرسائل القصيرة عبر الواتس اب او الهواتف الذكية والايمايل وغيرها من التقنيات لتبادل الأفكار حول العمل أو توقف مفاجئ للمعدات وغيرها، حيث تسمح بوصول المعلومات إلى المسؤول المباشر للإستشارة لأن القطاع يشمل مجموعة من النقاط الفرعية للعمل يستلزم العمل على تلقي المعلومات بسرعة، كما أن الرسائل القصيرة تساهم بشكل كبير في حل المشاكل الخاصة بالعمل والأفراد والصحة المهنية وغيرها.

العبارة رقم(13): يعتمد المشرف على المكالمات الهاتفية لإيصال المعلومات حول العمل.

نلاحظ أن 61 مفردة توافق على أن المشرف يعتمد على المكالمات الهاتفية لإيصال المعلومات حول العمل بنسبة 55.5%، بينما 16 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 14.5%، كما نجد 12 مفردة وبنسبة 10.9% موافقون بشدة، وتبين الشواهد الإحصائية أن 11 مفردة لا توافق وبنسبة 10%، وأخيرا 10 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.490 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.225 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

العبارة رقم(14): تستخدم الادارة المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات للعمال.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن 44 مفردة توافق على أن الادارة تستخدم المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات للعمال أي ما نسبته 40%، و 35 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 31.8%، بينما نجد 12 مفردة وبنسبة 10.9% غير موافقون ونفس النسبة محايدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 07 مفردات لا توافق بشدة وبنسبة 6.4%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.409 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

من خلال إستجابات المبحوثين يتضح أن إدارة القطاع تعمل وفق القوانين واللوائح التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة الوطنية سوناطراك، لأن العمل بقطاع الإنتاج يستلزم اليقظة والتعاون لتجنب الصراعات المؤدية

في الغالب إلى حوادث عمل وإتلاف وسائل الإنتاج، هذا ما دفع الإدارة إلى استخدام المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات والتمثلة في:

برنامج العمل التناوبي الخاص بكل فئة عمالية.

الإلتزام بقواعد وتعليمات الأمن الصناعي والداخلي للقطاع.

تقديم التقارير المفصلة حول سيرورة العمل.

عدم الخروج من قاعدة الحياة أو القاعدة اللوجستية أو مراكز التخزين دون الحصول على أمر بمهمة أو بيان عطلة أو رخصة تنقل من طرف المشرف المباشر.

كل هذه التعليمات وغيرها من الممكن أن تساهم في السير الحسن للعمل بالقطاع.

العبارة رقم(15): تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف والزملاء في زيادة الدقة في العمل.

نلاحظ أن 54 مفردة توافق على أن المحادثة الشفوية مع المشرف والزملاء تساعد في زيادة الدقة في العمل بنسبة بلغت 49.1%، ونجد 38 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 34.5%،

كما نجد 12 مفردة وبنسبة 10.9% محايدون، وتبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق بنسبة 3.6%، وأخيرا مفردتين لا توافقان بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.109 وهو قوي وانحراف

معياري 0.759 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

توضح إستجابات الأفراد أن الإتصال الشفوي بين المشرفين والعمال يساهم في:

عمليات التنسيق والتكامل بين جهود فريق العمل وزيادة الدقة أثناء تأدية المهام.

تقوية الروابط وتهيئة العمال نفسيا لأداء العمل في سرية وأمانة.

التعرف على برنامج العمل ومناقشته وابداء الآراء والمقترحات لتسهيل العمل.

العبارة رقم(16): تساهم الاجتماعات في توزيع العمل حسب التخصص.

نلاحظ أن 50 مفردة توافق على أن الاجتماعات تساهم في توزيع العمل حسب التخصص أي ما نسبته 45.5%، و 30 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 27.3%، بينما نجد 13 مفردة

وبنسبة 11.8% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 12 مفردة محايدة وبنسبة 10.9%، وأخيرا 05 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.790 وهو متوسط وانحراف معياري

1.231 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تبين الشواهد الإحصائية أن معظم الأفراد متفقون حول مساهمة الاجتماعات في توزيع العمل، ويمكن

تفسير ذلك من خلال خصوصية العمل بالقطاع الاقتصادي عموما وقطاع إنتاج النفط خصوصا، حيث

يتميز هذا الأخير بالدقة والسرية لذلك تسعى الإدارة لتنظيم إجتماعات دورية ويومية وطائرة حسب ما

تتطلبه الظروف التنظيمية، وبالتالي يتم تقسيم العمل حسب التخصصات وإسناد بعض المهام والأنشطة إلى تخصصات متقاربة مثل الإسعافات الأولية لأعوان الأمن الصناعي والكهرباء لمختصي الصيانة وهكذا لتدارك النقص في الأفراد ومواصلة العمل دون تضرر أو اللجوء إلى التكاسل والإهمال وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

العبارة رقم (17): أشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية.

نلاحظ أن 42 مفردة توافق على أنها تشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية أي ما نسبته 38.2%، كما يتضح أن 22 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 20%، بينما نجد 18 مفردة وبنسبة 16.4% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 16 مفردة لا توافق وبنسبة 14.5%، وأخيرا 12 مفردة لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.418 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.603 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

من خلال نتائج استجابات العمال حول مدى وأهمية المشاركة في النقاشات وإثرائها أثناء الاجتماعات الدورية، يتضح أن الأغلبية الكبيرة من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتنظيمية تساهم في طرح الأفكار حول المشاكل الاجتماعية وظروف العمل والحوافز والنزاعات وغيرها، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة الوطنية سوناطراك منفتحة على العالم الخارجي ولها سياسة تنظيمية ساهمت في وضع آليات وأسس وقواعد للتسيير من ضمنها الاتصالات المباشرة بين الإدارة والعمال والشركاء الاجتماعيين من خلال تنظيم اجتماعات دورية من الممكن أن تساهم في تنمية وتقوية العلاقات بين جميع الأطراف.

العبارة رقم (18): يقوم المشرف بالتشاور مع العمال حول تنفيذ المهام.

نلاحظ أن 64 مفردة توافق على أن المشرف يقوم بالتشاور مع العاملين بخصوص تنفيذ المهام أي ما نسبته 58.2%، كما أن 20 مفردة من مجتمع البحث يوافقون بشدة بنسبة قدرت ب 18.2%، بينما نجد 09 مفردات وبنسبة 8.2% غير موافقون بشدة ونفس النسبة محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 08 مفردات لا توافق وبنسبة 7.3%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.709 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.217 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج المتعلقة باستجابات الأفراد والتي كانت فيها الأغلبية المطلقة موافقة على السلوك الذي يقوم به المشرفون بقطاع الإنتاج جبل العنق والمتمثل في المشاورات والنقاشات حول تأدية العمل بالقطاع، ويعزى ذلك إلى الصرامة في الالتزام باللوائح الداخلية والقوانين وثقافة المؤسسة في فتح المجال التشاوري للأفراد سواء كانوا مشرفين أو إطارات أو عمال صيانة أو غيرهم من التخصصات، حيث يدعم هذا النمط

من التسيير علاقات العمل ويحافظ على وسائل الإنتاج وعدم إضاعة الوقت والعمل بروح الفريق وتجنب النزاعات حوادث العمل المختلفة.

العبارة رقم(19): يحرص المدير على مقابلة العمال لحل مشكلاتهم.

نلاحظ أن 47 مفردة توافق على أن رئيس قطاع الإنتاج جبل العنق يقوم ويحرص على مقابلة الأراد قصد النظر في مشكلاتهم أي ما نسبته 42.7%، كما نلاحظ أن 20 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 18.2%، بينما نجد 15 مفردة وبنسبة 13.6% غير موافقون بشدة ، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 15 مفردة موافقون بشدة وبنسبة 13.6%، وأخيرا 13 مفردة لا توافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.309 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.555 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تبين الإجابات الواردة في هذا الجدول أن نصف الأفراد تقريبا يعتقدون أن مدير قطاع الإنتاج يحرص على مقابلة العمال لحل مشاكلهم وهذا ما أكدخ ممثل العمال والشريك الاجتماعي بالقطاع، كما أن طبيعة المنطقة والعلاقات الإنسانية السائدة بالقطاع تؤثر على مختلف السلوكيات وبالتالي قيام المدير بمقابلة العمال سواء بشكل رسمي أو غير رسمي داخل مقر العمل أو خارجه يعتبر ثقافة موروثه وتقليد تهتم به الإدارة، وذلك قصد تخفيف الصراعات والاستماع لشكاوى العاملين وانشغالهم، بينما نجد ثلث الأفراد غير مهتمين بتلك المقابلات بل ويرفضونها أحيانا خاصة لدى الفئات العمالية التي لها مسار وظيفي طويل ولم يتحصلوا على ترقيات مثلا، كما أن فئة الشباب ترفض الجلوس مع المدير وتعتبره سلوكا مخالفا لقواعد اللعبة في ذلك الفضاء التنظيمي، وهم يعتقدون أنه يمس بشعورهم وشخصياتهم وبالتالي الابتعاد ورفض تلك المقابلات واستبدالها بطرائق أخرى.

العبارة رقم(20): يلجأ العمال لدفتر المقترحات والشكاوى لإيصال المعلومات.

نلاحظ أن 56 مفردة توافق على أن العاملين بقطاع الإنتاج يلجؤون لدفتر المقترحات والشكاوى قصد إيصال المعلومات للجهات المشرفة وذلك بنسبة قدرت ب 50.9%، بينما نلاحظ أن 24 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة مقدرة ب 21.8%، كما نجد 11 مفردة وبنسبة 10% غير موافقون بشدة ، وتبين الشواهد الإحصائية أن 11 مفردة محايدة وبنسبة 10% وأخيرا 08 مفردات توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.264 وهو متوسط بانحراف معياري 1.375 مما يدل على وجود تشتت قوي لاستجابات مفردات البحث.

تؤكد النتائج المستقاة من هذا الجدول على وجود ثقافة تنظيمية لدى فئة كبيرة من الأفراد داخل القطاع حول الطرق والليات القانونية الخاصة بالإبلاغ والتواصل مع الإدارة، مما يعكس حرص الإدارة على

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الاهتمام بانشغالات الأفراد ووضع سجلات خاصة بالمقترحات والشكاوى وغيرها كما هو معمول به في معظم المؤسسات المتطورة، وفي المقابل يمكن تفسير إستجابات المبحوثين الغير موافقين والمحايدين منهم حسب إفادتهم أثناء المقابلات غير المقننة إلى الخوف أحيانا من ردود أفعال بعض المشرفين السلبية ومحاولة دفعهم إلى عدم الكتابة والتبليغ، كما أن المستوى التعليمي لبعض الفئات العمالية يمنعهم من إبداء آرائهم ومقترحاتهم، لكن الإدارة العليا دائما ما تعتمد على الإجتماعات لشرح وتفسير إيجابيات تلك السجلات، خاصة بالتزامن مع العمل الدوري للشريك الاجتماعي الذي يلعب دورا بارزا في تلك السلوكيات والدعم المستمر لمختلف العاملين بالطرق القانونية والنصوص واللوائح المنظمة لذلك.

3. نظام الحوافز:

جدول رقم (19): إستجابات الأفراد حول نظام الحوافز

الرقم	العبارة	ك %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
21	يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله في العمل	ك	34	49	14	11	02	110	3.927	1.004	محايد
		%	30.9	44.5	12.7	10	1.8	100			
22	هناك عدالة في نظام الترقيّة بين جميع العمال	ك	19	27	22	24	18	110	3.045	1.824	محايد
		%	17.3	24.5	20	21.8	16.4	100			
23	تعتبر منحة المردودية الفردية والجماعية مناسبة	ك	17	43	23	15	12	110	3.345	1.476	محايد
		%	15.5	39.1	20.9	13.6	10.9	100			
24	نظام التأمين الصحي يغطي جميع المشاكل الصحية	ك	13	38	13	29	17	110	3.009	1.716	محايد
		%	11.8	34.5	11.8	26.4	15.5	100			
25	يفوز المشرف بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء	ك	10	55	19	17	09	110	3.363	1.224	محايد
		%	9.1	50	17.3	15.5	8.2	100			
26	يحصل العمال بالقطاع على استراحة أثناء العمل	ك	37	52	13	05	03	110	4.045	0.888	موافق
		%	33.6	47.3	11.8	4.5	2.7	100			
27	أقوم بتقديم الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل	ك	22	54	23	10	01	110	3.781	0.814	موافق
		%	20	49.1	20.9	9.1	0.9	100			
28	يسعى المدير لتقديم الشكر والتثناء للعاملين بالقطاع	ك	11	44	19	22	14	110	3.145	1.502	محايد
		%	10	40	17.3	20	12.7	100			
29	يمكنني تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمل	ك	17	66	14	10	03	110	3.763	0.843	موافق
		%	15.5	60	12.7	9.1	2.7	100			
30	تمنح الإدارة شهادات تقدير للعمال المتميزين	ك	12	27	18	27	26	110	2.736	1.792	محايد
		%	10.9	24.5	16.4	24.5	23.6	100			
مجموع المحور											
محايد	1.308	3.376									

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الشواهد الإحصائية بالجدول الخاص بنظام الحوافز ما يلي:

العبارة رقم (21): يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله في العمل.

نلاحظ أن 49 مفردة توافق على أن الراتب يتناسب مع الجهد المبذول في العمل أي ما نسبته 44.5%، كما نلاحظ أن 34 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 30.9%، بينما نجد 14 مفردة محايدون وبنسبة 12.7% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 09 مفردات توافق بشدة وبنسبة 10.9%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.927 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.004 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند القراءة المتأنية للنتائج يتضح أن أغلبية العاملين بقطاع الإنتاج تتحصل على مرتب يتناسب مع طبيعة العمل والظائف التي يشغلونها، ويعزى ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة الوطنية سوناطراك حول تحسين الوضع الاقتصادي للأفراد كل حسب مهنته وعمله وفق القوانين المعمول بها والتي من الممكن أن تساهم بقدر كبير في التوازن المالي لجميع الشرائح العمالية بالمؤسسة، وبعد إطلاعنا على الإتفاقية الجماعية بحكم أننا نعمل بنفس القطاع والزيادات المختلفة في الأجور في العقد الأخير يمكن تبرير تلك الاستجابات الإيجابية حول مدى تناسب المرتبات مع العمل المبذول.

العبارة رقم(22): هناك عدالة في نظام الترقية بين جميع العمال.

نلاحظ أن 27 مفردة توافق على وجود عدالة في نظام الترقية بين جميع العمال بقطاع الإنتاج جبل العنق أي ما نسبته 24.5%، بينما 24 مفردة من مجتمع الدراسة غير موافقون بنسبة قدرت ب 21.8%، كما أن 22 مفردة وبنسبة 20% محايدون، وتبين الشواهد الإحصائية أن 19 مفردة توافق بشدة وبنسبة 17.3%، وأخيرا 18 مفردات لا توافق بشدة بنسبة بلغت 16.4%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.045 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.824 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

من خلال إستجابات المبحوثين يتضح لنا أنها متناسبة وغير متفاوتة وسبب ذلك الأقدمية في العمل وطبيعة الوظيفة اللذان يحددان نظام الترقية بالقطاع، حيث أن المؤسسة تعتمد على قانون نظام الترقية وفق الإتفاقية الجماعية للعمل والقانون الأساسي الذي ينص على أن الترقيات تكون كل ثلاثة سنوات متتالية من العمل مع عدم وجود عقوبات وحسب ما تقتضيه الوظيفة التي يشغلها العامل، كما التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي تستلزم إعادة النظر في الترقيات خاصة مع الزيادة المعتمدة في الإنتاج وحاجة القطاع إلى عمال ومشرفين مهرة، لكن في السنوات الأخيرة يعتمد المسؤول بالقطاع على المشاورات ووضع نظام داخلي في سلم الترقيات يساهم في إستفادة جميع الأفراد من مختلف المصالح الإدارية والإنتاجية والأمنية لتسود العدالة بين الجميع، كل هذه المؤشرات الإيجابية والأنظمة تبقى في

نظر مجموعة من العاملين غير عادلة ويعزى ذلك إلى تدني المستوى التعليمي والفني لبعض الفئات المهنية، كما أن الخبرة المهنية تبقى الفيصل بينهم وبالتالي عدم رضاهم على نظام الترقية المعمول به. العبارة رقم(23): تعتبر منحة المردودية الفردية والجماعية مناسبة.

نلاحظ أن 43 مفردة توافق على أن منحة المردودية الفردية والجماعية مناسبة أي ما نسبته 39.1%، بينما 23 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 20.9%، كما نجد أن 17 مفردة وبنسبة 15.5% موافقون بشدة، وتبين الشواهد الإحصائية أن 15 مفردة لا توافق وبنسبة 13.6%، وأخيرا 12 مفردة لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.345 وهو متوسط وانحراف معياري 1.476 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن القول أن المؤسسة الوطنية سوناطراك تعتمد على مجموعة من القوانين واللوائح لتنظيم منح العاملين حقوقهم وامتيازاتهم بعدالة من خلال وضع اليات تنظيمية تحدد أصناف العمال المستفيدين من تلك المنح، فيتم توزيع منحة المردودية الفردية بناء على مجهودات العامل والتقارير اليومية والشهرية من طرف المشرفين، حيث يركزون على نسبة الغياب والعطل المرضية والالتزام وغيرها، بينما يحصل الأفراد على منحة المردودية الجماعية وفق نتائج العمل الجماعي ومدى فعالية الفريق، كل هذه المؤشرات تعكس إستجابات المبحوثين التي كانت في معظمها إيجابية كما تفسر حرص إدارة قطاع الإنتاج على تنظيم تلك المنح بعدالة ونزاهة.

العبارة رقم(24): نظام التأمين الصحي يغطي جميع المشاكل الصحية.

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح أن 38 مفردة توافق على أن نظام التأمين الصحي يغطي جميع المشاكل الصحية أي ما نسبته 34.5%، ونلاحظ أن 29 مفردة من مجتمع البحث غير موافقون بنسبة قدرت ب 26.4%، بينما نجد 17 مفردة وبنسبة 15.5% غير موافقون بشدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 13 مفردة توافق بشدة وبنسبة 11.8%، مساوية لاستجابات المبحوثين من فئة محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.009 وهو متوسط وانحراف معياري 1.716 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير النتائج بالتباين الواضح بين استجابات الأفراد ويعزى ذلك إلى أن المؤسسة الوطنية سوناطراك تعتمد على نظام صحي وطني كغيرها من المؤسسات الوطنية العمومية، حيث يستفيد جميع المؤمنين من تغطية صحية بنسبة 80 %، كما توجد إتفاقيات بينها وبين العديد من العيادات الصحية الخاصة والعمومية تساهم في التخفيف من الأعباء المالية للعاملين من خلال الاستفادة من فحوصات طبية متخصصة مجانية واجراء عمليات جراحية وتحاليل طبية وأشعة، غير أن بعض العاملين يعتقدون

أن النظام الصحي لا يغطي جميع مشاكلهم الصحية وهذا بسبب البعد الجغرافي والالتزام بالعمل التناوبي الذي يمنع أحيانا من تلبية إحتياجاتهم وبالتالي اللجوء إلى المؤسسات الخاصة ودفع مبالغ مالية مرتفعة. العبارة رقم(25): يفوض المشرف بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء.

نلاحظ أن 55 مفردة توافق على وجود تفويض بعض الصلاحيات أي ما نسبته 50%، كما أن 19 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 17.3%، بينما نجد 17 مفردة وبنسبة 15.5% غير موافقون، وتبين الشواهد الإحصائية أن 10 مفردات توافق بشدة وبنسبة 9.1%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.363 وهو متوسط وانحراف معياري 1.224 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج يتضح أن معظم العمال يعتقدون بوجود مؤشر التفويض، ويدل ذلك على إهتمام إدارة قطاع الإنتاج جبل العنق بعملية التفويض التي تساهم بشكل كبير في الاندماج المهني والتعاون والحفاظ على وسائل الإنتاج، كما يمكن خلق مناخ جيد وبيئة عمل مستقرة، لأن تفويض بعض الصلاحيات للعمال الأكفاء يزيد من مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق ويرفع مستوى ولائهم له وبالتالي ضمان الاستقرار ومواصلة العمل بالوتيرة المطلوبة.

العبارة رقم(26): يحصل العمال بالقطاع على استراحة أثناء العمل.

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في هذه العبارة يتضح أن 52 مفردة من مفردات المجتمع المبحوث توافق على أن الأفراد العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق تستفيد من إستراحة أثناء أداء الأشغال وقد قدرت نسبتها ب 47.3%، كما نلاحظ أن 37 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 33.6%، بينما نجد 13 مفردة وبنسبة 11.8% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 05 مفردات لا توافق وبنسبة 4.5%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.045 وهو متوسط وانحراف معياري 0.888 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير إستجابات العمال التي جاءت إيجابية وبأغلبية مطلقة حول الحصول على إستراحة أثناء العمل ويرجع ذلك إلى إهتمام الإدارة والمشرفين على العمل بالصحة الجسدية والنفسية للأفراد الذين يبذلون طاقة وجهد كبيرين في عمليات الإنتاج والحفاظ على الأمن وتسهيل العمليات الإدارية، وبالتالي مواصلة العمل بروح معنوية متجددة.

العبارة رقم(27): أقوم بتقديم الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل.

نلاحظ أن 54 مفردة توافق على قيام الأفراد بتقديم الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل أي ما نسبته 49.1%، كما أن 23 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 20.9%، بينما نجد 22 مفردة

وبنسبة 20% موافقون بشدة، وتبين الشواهد الإحصائية أيضا أن 10 مفردات لا توافق وبنسبة 9.1%، وأخيرا مفردة واحدة لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.781 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.814 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تبين البيانات الإحصائية أن أغلبية إستجابات المبحوثين إيجابية، ويعزى ذلك إلى وجود إطارات تقنية وإدارية كفؤة تساهم بشكل كبير في دعم العمال معرفيا وتقنيا، كما أن الأفراد القدامى والذين لديهم خبرة في مجال الإنتاج والحماية والأمن والإدارة يقومون بتقديم الدعم للعمال والموظفين الجدد قصد الحفاظ على تماسك فرق العمل والتخفيف من النزاعات الفردية والجماعية، ويساهم الدعم المعرفي والتقني في الحد من حوادث العمل والحفاظ على وسائل الإنتاج بالقطاع مما يؤدي إلى رفع مستويات إنتاج النفط واستمرار العمل بنشاط وحيوية.

العبارة رقم (28): يسعى المدير لتقديم الشكر والثناء للعاملين بالقطاع.

نلاحظ أن 44 مفردة توافق على أن رئيس قطاع الإنتاج بجبل العنق يقوم بتقديم الشكر والثناء للعاملين أي ما نسبته 40%، بينما 22 مفردة من مجتمع البحث لا يوافقون بنسبة قدرت ب 20%، كما نجد 19 مفردة وبنسبة 17.3% محايدون، وتبين البيانات الإحصائية أن 14 مفردة لا توافق بشدة وبنسبة 12.7%، وأخيرا 11 مفردة توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.145 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.502 مما يدل على وجود تشتت قوي لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج يتبين أن إستجابات العاملين كانت متباينة بين الموافقة والحياد وعدم الموافقة ويرجع ذلك حسب المقابلات غير المقننة مع الأفراد إلى أن طبيعة عمل المدير تتمثل في كونه مهندسا ويقوم بالعمل رفقة مختلف الفئات السوسيوثقافية وبالتالي حدوث تفاعل إيجابي، كما يحرص المدير على تقدير الشكر والدعم النفسي قصد الحفاظ على روح الفريق والتعاون وزيادة الإنتاج، حيث تدخل هذه السلوكيات في الحوافز المعنوية للعمال وهي سياسة منتهجة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية سوناطراك، بينما نجد أن نسبة معتبرة من الأفراد ترى أنهم غير معنيين بالشكر والثناء وهذا لغياب التواصل أحيانا وطبيعة الثقافة السائدة بالقطاع خاصة لدى فئة الشباب والموظفين الجدد، لكن تبقى إدارة القطاع ممثلة بالمدير والمهندسين في تواصل دائم مع مختلف العمال حفاظا على الاستقرار العام ومواصلة الأعمال بجهد وجودة.

العبارة رقم (29): يمكنني تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمل.

تبين الشواهد الإحصائية أن 66 مفردة موافقة بسبة قدرت ب 60%، كما نلاحظ أن 17 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 15.5%، بينما نجد 19 مفردة وبنسبة 17.3% محايدون

كما تبين البيانات الإحصائية أن 10 مفردات لا توافق وبنسبة 9.1%، وتليها 03 مفردات لا توافق بشدة وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.736 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.843 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمثل العمل الجماعي بقطاع الإنتاج جبل أحد أهم المرتكزات الأساسية حيث يتمتع أغلبية الأفراد بالعدالة والحرية في تقديم الأفكار والمقترحات قصد تحسين العمل، ويعزى ذلك إلى مستوى الأداء المتميز والخبرة المهنية الكبيرة والمستوى المعرفي والتقني المرتفع لدى مختلف الموارد البشرية العاملة بالقطاع، كما أن رئيس القطاع والمشرفين يعملون على تقريب وجهات النظر والاستماع لجميع الأفكار التي من الممكن أن تساهم في رفع مستوى الإنتاج والحفاظ على سلامة العاملين وبالتالي ترشيد إستهلاك الموارد المادية وعقلنة التسيرواستمرار العمل، كل هذه المؤشرات تتضح جليا في إستجابات المبحوثين.

العبرة رقم(30): تمنح الادارة شهادات تقدير للعمال المتميزين.

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في العبارة الثلاثين وجود تساوي في إستجابات المبحوثين بلغت 27 مفردة توافق الأولى بشدة والثانية غير موافقة بنسبة مئوية قدرت بـ 24.5%، ونلاحظ أن 26 مفردة من مجتمع البحث غير موافقون بشدة بنسبة قدرت بـ 23.6%، بينما نجد 18 مفردة وبنسبة 16.4% محايدون، كما تبين البيانات الإحصائية أن 12 مفردة توافق بشدة وبنسبة 10.9%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.736 وهو قوي وبانحراف معياري 1.792 مما يدل على وجود تشتت قوي لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير إستجابات المبحوثين حول حصول العمال المتميزين على على شهادات تقديرية وتحفيزية والتي كانت متباينة إلى أن الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية سوناطراك تعتمد على قواعد ولوائح تنظيمية تحدد الفئات العمالية التي لها الحق في الاستفادة من الشهادات التقديرية مع منحهم مبالغ مالية تزيد من تحفيزهم، بينما تبقى الشهادات المقدمة للأفراد المتميزين من إختصاص إدارة قطاع الإنتاج وفق التقارير اليومية والشهرية المقدمة من طرف المشرفين المباشرين، وهذا ما يوضح التباين في إستجابات مفردات البحث، وتبقى تلك الحوافز المعنوية الدافع النفسي للعمال لمحاولة تطوير مهاراتهم ومستوياتهم المعرفية والتقنية أثناء العمل لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية من جهة وتحسين القدرة الإنتاجية للقطاع.

ثانيا: مستوى الروح المعنوية السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

جدول رقم (20): إستجابات الأفراد حول تماسك الجماعة

الرقم	العبرة	المقياس						المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
		ك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
31	أسعى لتكوين علاقات جيدة مع أعضاء الفريق	ك	32	68	05	02	03	110	4.127	0.644	موافق
		%	29.1	61.8	4.5	1.8	2.7	100			
32	أشعر بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق	ك	20	67	12	07	04	110	3.836	0.854	موافق
		%	18.2	60.9	10.9	6.4	3.6	100			
33	هناك إنسجام بين مختلف العاملين بالقطاع	ك	13	64	16	14	03	110	3.636	0.894	موافق
		%	11.8	58.2	14.5	12.7	2.7	100			
34	أشعر أن عملي جزء مهم من عمل الفريق	ك	42	55	10	03	00	110	4.236	0.531	موافق بشدة
		%	38.2	50	9.1	2.7	00	100			
35	أسعى لتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أثناء العمل	ك	47	51	07	02	03	110	4.245	0.756	موافق بشدة
		%	42.7	46.4	6.4	1.8	2.7	100			
36	أتجنب اتخاذ قرارات من الممكن أن تحدث خلاا اثناء العمل	ك	35	56	14	04	01	110	4.090	0.671	موافق
		%	31.8	50.9	12.7	3.6	0.9	100			
37	اسعى للاختلاط والتفاعل مع اعضاء فريق العمل	ك	30	59	10	08	03	110	3.954	0.906	موافق
		%	27.3	53.6	9.1	7.3	2.7	100			
38	انتقبل ملاحظات الاخرين دون اثاره مشاكل	ك	25	64	06	11	04	110	3.863	1.000	موافق
		%	22.7	58.2	5.5	10	3.6	100			
39	لدي الحرية في التعبير عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي بالعمل	ك	44	53	09	04	00	110	4.245	0.572	موافق بشدة
		%	40	48.2	8.2	3.6	00	100			
40	انتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	ك	29	58	09	09	05	110	3.845	1.141	موافق
		%	26.5	52.7	8.2	8.2	4.5	100			
مجموع المحور											
										0.707	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

العبرة رقم (31): أسعى لتكوين علاقات جيدة مع أعضاء الفريق.

نلاحظ أن 68 مفردة توافق على تكوين علاقات متميزة مع أعضاء الفريق أي ما نسبته 61.8%، كما تبين البيانات الإحصائية أن 32 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 29.1%، بينما نجد 05 مفردات وبنسبة 4.5% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 03 مفردات لا توافق بشدة وبنسبة 2.7%، وأخيرا 02 مفردات لا توافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.127 وهو متوسط وانحراف معياري 0.644 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يتضح أن الأغلبية المطلقة للعمال تسعى لتكوين علاقات إجتماعية وثقافية ينتج عنها توافق مهني واندماج بين مختلف الأفراد، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل والظروف البيئية والاجتماعية والثقافية التي تدع بهم إلى التقارب الفكري والمهني والتقني، كما أن العمل الجماعي بحقول النفط يستلزم التعاون والمساعدة حيث أن كل وظيفة وتخصص يكملان الوظائف الأخرى وبالتالي الاستمرارية والتفاني أثناء

القيام بالأشغال، في ظل هذه الظروف والمتغيرات تبقى القيادة الرشيدة لرئيس القطاع والاطارات التقنية والصحية والأمنية والإدارية السبب الرئيسي في التماسك العمالي من خلال التوجيهات والنصائح والرقابة والتنسيق والاتصال الرسمي وغير الرسمي وبالتالي تكوين تلك الجماعت المتعاونة.

العبارة رقم(32): أشعر بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن 67 مفردة موافقة بنسبة بلغت 60.9%، كما أن 20 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت بـ 18.2%، بينما نجد 12 مفردة وبنسبة 10.9% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 07 مفردات لا توافق وبنسبة 6.4% وتليها 04 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.836 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.854 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير إستجابات المبحوثين حول الشعور بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق كما يلي:

يحتاج العمل الجماعي إلى الثقة والسرية بين الأفراد.

عدم وجود حوادث في العمل يرفع مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.

النقاير الإيجابية من طرف المشرف حول العمل.

الرقابة الإيجابية والتوجيهات من أهم العوامل التي ترفع مستوى الثقة.

بينما النسبة القليلة التي لا تشعر بالثقة تكون قد تعرضت لحوادث عمل أو صدمات نفسية كما صرح لنا بعض المبحوثين بقطاع الإنتاج، كما أن الخبرة المهنية للأفراد الجدد تفرض نوعا من العزلة وعدم الإندماج المهني مع باقي الزملاء مما يشعرهم بعدم الثقة أثناء تنفيذ المهام والأنشطة.

العبارة رقم(33): هناك إنسجام بين مختلف العاملين بالقطاع.

نلاحظ أن 64 مفردة توافق على وجود أنسجام بين العاملين بقطاع الإنتاج بنسبة بلغت 58.2%، بينما نلاحظ أن 16 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت بـ 14.5%، كما نجد 14 مفردة وبنسبة 12.7% غير موافقون، وتبين الشواهد الإحصائية أن 13 مفردة توافق بشدة وبنسبة 11.8%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.636 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.894 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمثل الإنسجام بين الأفراد أحد أهم المتغيرات الإيجابية بقطاع الإنتاج جبل العنق وهذا ما تفسره إستجابات المبحوثين التي كانت متوافقة بنسبة كبيرة، ويرجع ذلك إلى الظروف الفيزيائية والاحتياجات الفردية والجماعية لمختلف الفئات العمالية للاستقرار والتكافل والتعاون، كما أن التقارب الكبير في السن والمستوى

التعليمي والخبرة المهنية من الأسباب الرئيسية التي تدفع بالأفراد إلى العمل في فريق متناسق ومستقر وبالتالي الحفاظ على وسائل العمل والتخفيف من الصراعات وزيادة مستويات الإنتاج.

العبرة رقم (34): أشعر أن عملي جزء مهم من عمل الفريق.

نلاحظ أن 55 مفردة توافق على أن العمل بقطاع الإنتاج يمثل جزءا هاما بين أعضاء الفريق أي ما نسبته 50%، كما أن 42 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 38.2%، بينما نجد 10 مفردات وبنسبة 9.1% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 03 مفردات لا توافق وبنسبة 2.7%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.236 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.531 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير إستجابات المبحوثين إلى مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والإقتصادية كما يلي: يسعى معظم خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين ومختلف الشرائح الشبابية إلى الحصول على عمل بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، وهذا ما يفسر تمسك العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق بوظائفهم ومحاولة التميز والتطور مما يشعروهم بأنهم حلقة الوصل والجزء الهام في العملية الإنتاجية بالقطاع، وبالتالي تقديم الأفضل من الجانب التقني والإنساني ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية داخل بيئة العمل مما ينتج عنه الجودة والإبتكار والتماسك بين جميع الأفراد العاملين.

العبرة رقم (35): أسعى لتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أثناء العمل.

تبين الشواهد الإحصائية أن 51 مفردة توافق على أن العمال بقطاع الإنتاج يسعون إلى تقديم المصلحة العامة للقطاع على مصالحهم الشخصية بنسبة مئوية قدرت ب 46.4%، كما أظهرت نفس البيانات الإحصائية أن 47 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة بلغت 42.7%، بينما نلاحظ أن 07 مفردات وبنسبة 6.4% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 03 مفردات لا توافق بشدة وبنسبة 2.7%، وأخيرا مفردتين لا توافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.245 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.756 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تمثل المصلحة العامة لقطاع الإنتاج جبل العنق الأولوية المطلقة حسب إستجابات المبحوثين ويدل ذلك على ارتفاع مستوى المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمختلف الموارد البشرية العاملة، كما أن التحلي بالقيم والمعايير السائدة بالقطاع لها التأثير البار والإيجابي على سلوك وتوجهات الأفراد، كما أن الدور القيادي الديمقراطي السائد يشكل الوجه القانوني للمؤسسة وذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه المدير ونوابه في عملية تسيير وتنمية العنصر البشري، مما ينتج عنه ممارسات إيجابية تتضح في تخلي

العاملين عن بعض المصالح الشخصية لفائدة الصالح العام تتمثل في الحضور الدائم للعمل أثناء العطل واستخدام الوسائل الشخصية والتغاضي عن المضايقات قصد السير الأملل للعمل.

العبارة رقم (36): أتجنب اتخاذ قرارات من الممكن أن تحدث خلاا اثناء العمل.

نلاحظ أن 56 مفردة توافق على عدم إتخاذ قرارات فردية أو جماعية من الممكن أن تؤثر سلبيا على المناخ العام للعمل أي ما نسبته 50.9%، كما أن 35 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 31.8%، بينما نجد 14 مفردة وبنسبة 12.7% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق وبنسبة 3.6%، وأخيرا مفردة واحدة لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.090 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.671 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يعتمد العمل بقطاع الإنتاج جبل العنق على الإلتزام بالقواعد والقوانين وتنفيذ المهام بشكل رسمي دون تغيير، وهذا ما تفسره إستجابات المبحوثين حول عدم إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويعزى ذلك إلى الخصوصية والأخطار التي قد تنتج عن بعض القرارات غير المدروسة، لأن منطقة أبار النفط تتبع منها الغازات وتتدفق المياه والنفط مما يسبب حوادث عمل وحرائق، وبالتالي تسعى الإدارة دائما إلى توجيه فرق العمل وتدريبهم على الإلتزام بقواعد السلامة المهنية وعدم إتخاذ قرارات أثناء العمل من الممكن أن تتسبب في خسائر بشرية ومادية بقطاع الإنتاج.

العبارة رقم (37): اسعى للاختلاط والتفاعل مع اعضاء فريق العمل.

نلاحظ أن 59 مفردة موافقة بنسبة 53.6%، كما أن 30 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 27.3%، بينما نجد 10 مفردات وبنسبة 17.3% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 08 مفردات لا توافق وبنسبة 9.1%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.954 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.906 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير السعي للاختلاط والتفاعل بين أعضاء الفريق حسب إستجابات المبحوثين الى ما يلي:

العلاقات الإنسانية السائدة بقطاع الإنتاج.

التنظيم غير الرسمي وشبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد.

طبيعة العمل الجماعي ونظام العمل بالتناوب.

الإرتباط القوي بين مختلف التخصصات والوظائف.

الدعم التنظيمي من طرف الإدارة.

البعد المكاني والجغرافي للعاملين عن مقر السكن.

العمل مع نفس الفريق لفترات متتالية ومنتزمنة.

الحفاظ على العلاقة الأخوية التي تساهم في التخفيف من الصراعات.

العبرة رقم(38): انتقبل ملاحظات الاخرين دون اثاره مشاكل.

تبين الشواهد الإحصائية أن 64 مفردة توافق على تقبل ملاحظات الزملاء والمشرفين دون إثارة المشاكل أي ما نسبته 58.2%، كما أن 25 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 22.7%، بينما نجد 11 مفردة وبنسبة 10% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 06 مفردات محايدة وبنسبة 5.5%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة بنسبة بلغت 3.6%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.863 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.000 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج يتضح أن الأغلبية المطلقة من العمال لها نفس الإتجاه حول تقبل الملاحظات دون مشاكل، ويعزى ذلك إلى مجموعة القيم والمعايير السائدة بقطاع الإنتاج والمتمثلة في الإحترام والتقدير واللامبالاة أحيانا، كما أن نظام العمل والقواعد السوسيو تنظيمية تفرض نوعا من الإلتزام القانوني والأخلاقي على جميع الفئات المهنية من جهة والمشرفين من جهة أخرى، وبالتالي التغاضي عن بعض الملاحظات التي يمكن أن تتسبب في حدوث صراعات الدور ونزاعات عمالية لا تخدم بالأساس المصالح المشتركة للقطاع والعمالين على حد سواء.

العبرة رقم(39): لدي الحرية في التعبير عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي بالعمل.

نلاحظ أن 53 مفردة توافق على أن لديها الحرية في التعبير عن المشاعر والأفكار أثناء العمل وفي فترات الراحة بنسبة بلغت 48.2%، كما أن 44 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 40%، بينما نلاحظ أن 09 مفردات وبنسبة 8.2% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق وبنسبة 10.9%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.245 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.572 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يتمتع العاملون بقطاع الإنتاج جبل العنق بالحرية النسبية في الإدلاء بالأفكار والمشاعر المختلفة أمام الزملاء وهذا ما تبينه إستجابات المبحوثين الإيجابية، حيث يمكن تفسير ذلك من خلال مظاهر التقدير والتعاون والتوافق المهني بين الموارد البشرية العاملة كافة، كما أن العزلة الاجتماعية الناجمة عن ظروف العمل تدفع العمال إلى محاولة التخلص من الإكتئاب والروتين والخوف من خلال تبادل الأفكار والمحادثات الفردية والجماعية، كل هذه السلوكيات تزيد من مستوى العلاقات الجيدة وتخفف من عبء العمل لدى الأفراد.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

العبارة رقم(40): اتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.

نلاحظ أن 58 مفردة موافقة بنسبة مئوية بلغت 52.7%، كما أن 29 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 26.5%، بينما نجد 09 مفردات وبنسبة 8.2% غير موافقون ونفس النسبة محايدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 05 مفردات لا توافق بشدة وبنسبة 4.5%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.845 وهو متوسط وبنحرف معياري 1.141 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج يتضح أن نسبة كبيرة من العمال يتغاضون عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل، ويعزى ذلك إلى شبكة العلاقات المنتظمة ومحاولة الإبتعاد عن المشاكل التي من الممكن تسبب نزاعات فردية أو جماعية ينتج عنها أضرار جسمية أو نفسية بالنسبة للأفراد وإتلاف لوسائل الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، كما أن مستويات الوعي العمالي المرتفعة تساهم بشكل كبير في التخفيف من الصراعات، ويعتقد الكثير من العمال الذين أجرينا معهم مقابلات غير رسمية أثناء العمل أن البيئة التنظيمية والظروف الصعبة تتسبب في مظاهر العنف اللفظي أحيانا والتتمر الوظيفي أحيانا أخرى لكن يغلب التريث وعدم الرد مراعاة لمشاعر الزملاء والحالة النفسية والسيكولوجية لديهم.

جدول رقم (21): إستجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المقياس						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
		ك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
41	أشعر أن وظيفتي تساهم في إشباع حاجاتي المادية	ك	31	55	13	06	05	110	1.030	موافق
		%	28.2	50	11.8	5.5	4.5	100		
42	أعتقد أن عملية تقييم الأداء بالقطاع عادلة ونزيهة	ك	17	37	21	24	11	110	1.535	محايد
		%	15.5	33.6	19.1	21.8	10	100		
43	يناسبني نمط الاشراف المتبع في قطاع الانتاج	ك	17	41	28	17	07	110	1.251	موافق
		%	15.5	37.3	25.5	15.5	6.5	100		
44	يساعدني تخصصي في اكتساب مهارات جديدة تخص العمل	ك	17	49	26	15	03	110	1.001	موافق
		%	15.5	44.5	23.6	13.6	2.7	100		
45	أحظى باعتراف زملائي وتقديرهم لمجهوداتي	ك	27	57	13	10	03	110	0.963	موافق
		%	24.5	51.8	11.8	9.1	2.7	100		
46	أشعر بالرغبة في بذل أقصى جهد لتحقيق نجاح قطاع الانتاج	ك	33	65	09	03	00	110	0.468	موافق
		%	30	59.1	8.2	2.7	00	100		
47	أشعر بالفخر والانتماء نتيجة عملي بالقطاع	ك	50	50	08	02	00	110	0.485	موافق بشدة
		%	45.5	45.5	7.3	1.8	00	100		
48	هناك علاقة تقدير واحترام بيني وبين المشرفين	ك	40	57	07	04	02	110	0.713	موافق
		%	36.4	51.8	6.4	3.6	1.8	100		
49	أشعر بالاستقرار الوظيفي في قطاع الانتاج	ك	35	61	06	08	00	110	0.656	موافق
		%	31.8	55.5	5.5	7.3	00	100		

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

موافق	1.066	4.209	110	02	11	04	37	55	ك	أفضل البقاء بقطاع الانتاج جبل العنق	50
بشدة			100	1.8	10	3.6	33.6	50	%		
موافق	0.763	3.511	مجموع المحور								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

العبارة رقم (41): أشعر أن وظيفتي تساهم في إشباع حاجاتي المادية.

نلاحظ أن 55 مفردة توافق على أن الوظيفة تساهم في إشباع الحاجات المادية أي ما نسبته 50%، كما أن 31 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 28.2%، بينما نجد 13 مفردة وبنسبة 11.8% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 06 مفردات لا توافق وبنسبة 5.5%، وأخيرا 05 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.918 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.030 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

لقد شكلت مفردات البحث الموافقة والموافقة بشدة النسبة الأعلى حول مدى مساهمة الوظيفة بقطاع الإنتاج جبل في إشباع الحاجات المادية للعمال، وذلك من خلال المرتبات التي يتحصلون عليها والمكافآت والعلاوات حيث أن الهدف الحقيقي للعامل من وراء الوظيفة هو الجانب المادي كما أدلى به معظم المبحوثين، بينما يبقى الجانب النفسي والاجتماعي لديهم من الحاجت الثانوية خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الذين يمثلون النسبة الأكبر بالقطاع.

العبارة رقم (42): أعتقد أن عملية تقييم الأداء بالقطاع عادلة ونزيهة.

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن 37 مفردة توافق على أن عملية تقييم الأداء بالقطاع عادلة ونزيهة بنسبة بلغت 33.6%، بينما هناك 24 مفردة من مجتمع البحث غير موافقة بنسبة قدرت ب 21.8%، كما نجد 21 مفردة وبنسبة 19.1% محايدون، وتبين الشواهد الإحصائية أن 17 مفردة توافق بشدة وبنسبة 15.5%، وأخيرا 11 مفردة لا توافق بشدة وبنسبة 10%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.227 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.535 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تعتبر عملية تقييم الأداء بقطاع الإنتاج جبل العنق من أهم القرارات التنظيمية التي ينتظرها العمال، حيث تمكنهم من الحصول على ترقيات وعلاوات وشهادت التقدير والشكر التي ترفع من مستوى الشعور بالرضا، وقد بينت النتائج وجود تساوي بين إستجابات المبحوثين بين موافق ومحايد وغير موافق ويعزى ذلك حسبهم إلى أن عملية التقييم لا تحظى بالعدالة في كثير من الأحيان لأنهم يعملون في فرق عمل متناوبة ويبدلون نفس الجهد تقريبا خاصة الفئات السوسيوثقافية، وبالتالي يرون أن التقييم يجب أن يكون جماعيا لا فرديا وبالتالي تتضح مظاهر العدالة والشعور بالقبول والفخر.

العبارة رقم (43): يناسبني نمط الاشراف المتبع في قطاع الإنتاج.

نلاحظ أن 41 مفردة موافقة أي ما نسبته 37.3%، كما أن 28 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 25.5%، بينما نجد 17 مفردة وبنسبة 15.5% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 17 مفردات توافق بشدة وبنسبة 15.5%، وأخيرا 07 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.400 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.251 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يعتبر نمط الإشراف من أهم القيم التنظيمية بالقطاع خاصة إذا تناسب وتطلعات العاملين، وقد جاءت الإستجابات متباينة بين الأفراد حيث أن النسبة الأكبر تعتقد أن نمط الإشراف مناسب ويعزى ذلك قوة العلاقة بين المشرف والعمال وسنوات العمل الكبيرة، بينما يرى الآخرون أنه غير مناسب بسبب العقوبات وفارق السن والمستوى التعليمي حيث نجد مثلا قائد زمرة في الأمن الداخلي دون مستوى تعليمي ولديه خبرة مهنية كبيرة لكنه مشرف مباشر ورئيس عمال وغيرها من التخصصات، هؤلاء المشرفين لا يحظون بقبول عمالي لدى الموظفين الجدد خاصة الذين في مرحلة الإختبار والتقييم.

العبرة رقم (44): يساعدني تخصصي في اكتساب مهارات جديدة تخص العمل.

تبين البيانات الإحصائية أن 49 مفردة موافقة بنسبة قدرت ب 44.5%، كما نلاحظ أن 26 مفردة من مجتمع البحث محايدون بنسبة قدرت ب 23.6%، بينما نجد 17 مفردة وبنسبة 15.5% موافقون بشدة، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 15 مفردة لا توافق وبنسبة 13.6%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.563 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.001 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تشير البيانات الإحصائية إلى وجود رغبة لدى العنصر البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق في إكتساب الخبرة المهنية وتطوير المهارات التقنية والأمنية والصحية والإدارية، وذلك من خلال الوظيفة والتخصص وكذلك تنمية المواهب والمستوى التعليمي ضمن مواصلة الدراسات الجامعية العليا لدى بعض الأفراد، وهذا ما ساهم في زيادة الوعي ومستوى التطوير التنظيمي بالقطاع، كما أن الإدارة تعمل دوريا على تكليف العاملين بإجراء تكوينات وتدريبات مختلفة ضمن البرامج المخصصة لذلك من طرف المؤسسة الوطنية سوناطراك والتي تزيد من مستوى الفعالية التنظيمية وتنمية الموارد البشرية العاملة.

العبرة رقم (45): أحظى باعتراف زملائي وتقديرهم لمجهوداتي.

تشير البيانات الإحصائية إلى أن 57 مفردة موافقة بنسبة 51.8%، كما أن 27 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 24.5%، بينما نجد 13 مفردة وبنسبة 11.8% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 10 مفردات لا توافق وبنسبة 9.1%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، حيث

بلغ المتوسط الحسابي 3.863 وهو متوسط وبنحرف معياري 0.963 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تتضح أهمية التقدير والإعتراف بالمجهودات وتنفيذ المهام من طرف الزملاء من خلال إجابات المبحوثين الموافقة بالأغلبية مع وجود نسبة محايدة وأخرى غير موافقة، لكن يمكن تفسير هذه النتائج بمستوى العلاقات الجيدة السائدة بين العاملين بقطاع الإنتاج وسلوك التعاون والإحترام في بيئة العمل الداخلية والخارجية مما ينتج عنه شعور بالثقة التنظيمية والأمان الوظيفي لديهم، وتشكل الإدارة حلقة الوصل الهامة من خلال الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية والرقابة الإيجابية أثناء العمل وتقديم الثناء والشكر مما يزيد في مستويات الرضا وتقدير الذات وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

العبارة رقم(46): أشعر بالرغبة في بذل أقصى جهد لتحقيق نجاح قطاع الإنتاج.

من خلال العبارة نلاحظ أن 65 مفردة موافقة وبنسبة كبيرة قدرت ب 59.1%، كما أن 33 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة بلغت 30%، بينما نجد 09 مفردات وبنسبة 8.2% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 03 مفردات لا توافق وبنسبة 2.7%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.163 وهو متوسط وبنحرف معياري 0.468 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

أثناء توزيع الإستثمارات بمختلف مصالح قطاع الإنتاج إتضح لدينا مدى رغبة وحرص الأفراد على العمل بوتيرة متناسقة وبذل أقصى ما لديهم من قوة جسدية وفكرية بالرغم من الظروف المناخية الصعبة سواء بحقل النفط جبل العنق أو راس طمب، وهذا ما أظهرته البيانات الإحصائية الواردة بالعبارة(46) والتي كانت موافقة بنسبة مرتفعة ويعزى ذلك إلى تمسك الأفراد بوظائفهم ومحاولة التطوير والإبداع رغبة في الحصول على الثناء والتقدير والحوافز من جهة وتنظيم وتنسيق العمل من جهة أخرى، كل هذه السلوكيات تدفع برئيس القطاع والمشرفين إلى الاهتمام أكثر بمصالح العنصر البشري بالقطاع وتنميته معرفيا وتقنيا لبقاء واستمرار المؤسسة.

العبارة رقم(47): أشعر بالفخر والانتماء نتيجة عملي بالقطاع.

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن 50 مفردة موافقة بنسبة 45.5% وتقابلها نفس النسبة من مفردات مجتمع البحث موافقون بشدة، بينما نجد 08 مفردة وبنسبة 7.3% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن مفردتين إثنين لا توافقان وبنسبة 1.8%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.345 وهو متوسط وبنحرف معياري 0.485 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير الشعور القوي لدى العنصر البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بالفخر والانتماء نتيجة عمله بالقطاع إلى عدة عوامل إجتماعية وثقافية واقتصادية وتنظيمية أهمها:

المكانة الاجتماعية بين أفراد المجتمع عامة والأهل خاصة.
التعرف على زملاء جدد من مناطق مختلفة وبالتالي الاندماج في ثقافة أخرى.
مستوى الدخل المرتفع يؤدي إلى ضمان الإحتياجات المادية.
الشعور بالاستقرار الوظيفي والتوافق المهني داخل بيئة العمل.
العبارة رقم(48): هناك علاقة تقدير واحترام بيني وبين المشرفين.

نلاحظ أن 57 مفردة توافق على وجود علاقة إحترام وتقدير بين الأفراد والمشرفين أي ما نسبته 51.8%، كما أن 40 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 36.4%، بينما نجد 07 مفردات وبنسبة 6.4% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق وبنسبة 3.6%، وتليها مفردتين لا توافقان بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.172 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.713 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تدل استجابات المبحوثين الموافقة بنسبة مرتفعة على ارتفاع مستوى التفاعل والتعامل بتقدير بين المشرفين والعمال بقطاع الإنتاج، وذلك من خلال فتح قنوات الإتصال المباشرة وغير المباشرة والاندماج المهني بين مختلف الفئات التقنية والتنظيمية أثناء العمل، كما أن طبيعة العمل الجماعي تفرض نوعا من التقارب الوظيفي والشعور بالثقة والأمن الوظيفي مما ينتج عنه علاقات جيدة يسودها التقدير والإحترام المتبادل، وهذا ما يسمح بالتعرف على وجهات النظر وتقديم المقترحات والشعور بالدفء والاستقرار والرضا.

العبارة رقم(49): أشعر بالاستقرار الوظيفي في قطاع الإنتاج.

تبين الشواهد الإحصائية أن 61 مفردة موافقة وبنسبة 55.5%، وتليها 35 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 31.8%، بينما نجد 08 مفردات وبنسبة 7.3% غير موافقون، كما نلاحظ أن 06 مفردات محايدة وبنسبة 5.5%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.118 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.656 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمكن تفسير إستجابات الأفراد حول الشعور القوي بالإستقرار الوظيفي في قطاع الإنتاج إلى الآتي:

القدرة على التكيف الوظيفي مع بيئة العمل.

زيادة الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة متميزة.

ارتفاع مستوى الفعالية وذلك من خلال تركيز العاملين على عملهم.

إنخفاض تكاليف الإنتاج بسبب قلة الغيابات والعطل المرضية والشكاوى.

ارتفاع مستوى الولاء لقطاع الإنتاج من خلال زيادة التعلق بالمؤسسة الوطنية سوناطراك عموما وقطاع الإنتاج جبل العنق خصوصا.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

العبارة رقم(50): أفضل البقاء بقطاع الانتاج جبل العنق.

نلاحظ أن 55 مفردة توافق على البقاء والعمل بقطاع الإنتاج أي ما نسبته 33.6%، كما أن 55 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 50%، بينما نجد 11 مفردة ونسبة 10% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات محايدة ونسبة 3.6%، وأخيرا مفردتين لا توافقان بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.209 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.066 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

لقد شكلت المؤشرات الإيجابية لسلوك الأفراد بقطاع الإنتاج أهم الأهداف المرجوة من طرف الإدارة، حيث كانت إستجابات المبحوثين حول أفضلية البقاء بالقطاع بالموافقة الشديدة لمختلف الفئات السوسيوتنظيمية، ويعزى ذلك إلى تمسك العنصر البشري بالوظيفة التي تساهم في تلبية إحتياجاته المادية والمعنوية وتزيد من المكانة الاجتماعية لديه، كما أن العمل بقطاع الإنتاج يعتبر من الطموحات الكبيرة لمختلف شرائح المجتمع المحلي خصوصا، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التوظيف قليلة أو منعدمة في بعض الأحيان وهذا دلالة على أن الأفراد لديهم الرغبة الشديدة في مواصلة العمل ومحاولة التميز وزيادة فرص الإبتكار والتطوير المؤسسي، مما يدفعهم إلى البقاء والعمل

جدول رقم (22): إستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	المقياس							المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
		ك	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	%				
51	اقوم بالمهام غير المطلوبة مني بشكل رسمي	ك	24	37	22	21	06	110	3.472	1.408	موافق	
		%	21.8	33.6	20	19.1	5.5	100				
52	اقوم بالمهام الاضافية دون تذمر	ك	22	54	18	12	04	110	3.709	1.052	موافق	
		%	20	49.1	16.4	10.9	3.6	100				
53	اخصص جزء من وقتي لمساعدة الزملاء	ك	28	57	15	10	00	110	3.936	0.757	موافق	
		%	25.5	51.8	13.6	9.1	00	100				
54	احاول منع حدوث مشكلات بين اعضاء الفريق	ك	37	59	07	04	03	110	4.118	0.784	موافق	
		%	33.6	53.6	6.4	3.6	2.7	100				
55	اقبل باي مهمة عمل من اجل استمرارتي بالقطاع	ك	28	35	19	22	06	110	3.518	1.500	موافق	
		%	25.5	31.8	17.3	20	5.5	100				
56	لا اتعيب عن العمل الا للضرورة القصوى	ك	62	37	06	04	01	110	4.409	0.684	موافق بشدة	
		%	56.4	33.6	5.5	3.6	0.9	100				
57	اقوم بانجاز اعمال زملائي المتغييبين عن العمل	ك	21	53	17	13	06	110	3.636	1.188	موافق	
		%	19.1	48.2	15.5	11.8	5.5	100				
58	احاول التعرف على اراء زملائي بخصوص العمل	ك	22	57	14	15	02	110	3.745	0.980	موافق	
		%	20	51.8	12.7	13.6	1.8	100				
59	لا اقضي وقتا طويلا في فترات الاستراحة	ك	23	53	24	08	02	110	3.790	0.846	موافق	
		%	20.9	48.2	21.8	7.3	1.8	100				

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

موافق بشدة	0.833	4.218	110	03	04	06	50	46	ك	اتجنب الحديث بالسوء عن زملائي اثناء غيابهم	60
			100	2.7	3.6	5.5	45.5	41.8	%		
موافق	1.003	3.855	مجموع المحور								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

العبارة رقم (51): اقوم بالمهام غير المطلوبة مني بشكل رسمي.

نلاحظ أن 37 مفردة بنسبة 33.6% وتليها 24 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 21.8%، بينما نجد 22 مفردة وبنسبة 20% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 21 مفردة لا توافق وبنسبة 19.1%، وأخيرا 06 مفردات لا توافق بشدة بنسبة قدرت ب 5.5%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.472 وهو متوسط وانحراف معياري 1.408 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج يتضح أن ثلثي العاملين بقطاع الإنتاج يقومون بمهام إضافية بشكل رسمي ويعزى ذلك إلى تمسكهم بالعمل بالقطاع وروح المسؤولية المرتفعة لديهم، كما تبين النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا يرغبون في القيام بأعمال وأنشطة خارج تخصصاتهم وبرنامج العمل المحدد لذلك، ويمكن تفسير ذلك حسب ما صرح به بعض الأفراد إلى الخوف من إمكانية التسبب في حوادث عمل أو إتلاف للمعدات وهذا ينتج عنه عقوبات إدارية، ويبقى العمل الإضافي سلوك حضاري لدى العنصر البشري حفاظا على المؤسسة ورغبة في تحسين الإنتاجية.

العبارة رقم (52): اقوم بالمهام الاضافية دون تدمر.

تبين الشواهد الإحصائية أن 54 مفردة توافق على القيام بمهام إضافية دون تدمر أي ما نسبته 49.1%، كما أن 22 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 20%، بينما نجد 18 مفردة وبنسبة 16.4% محايدون، كما نلاحظ أن 12 مفردة لا توافق وبنسبة 10.9%، وأخيرا 04 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.709 وهو متوسط وانحراف معياري 1.052 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تبين إستجابات المبحوثين أن أغلبية العاملين بقطاع الإنتاج يقومون بمهام إضافية دون تدمر وذلك لمجموعة من العوامل والأسباب نذكر منها ما يلي:

عند غياب أحد أعضاء الفريق يستلزم إنهاء العمل بعد الوقت المحدد.

في حالة الإصابة بحدث عمل يقوم أعضاء الفريق بمواصلة العمل.

روح الفريق السائدة بين العمال.

مستوى الإلتزام الأخلاقي والمعياري المرتفع لدى العنصر البشري.

إبداء الرغبة في التعاون مع المشرفين.

بينما يتضح أن نسبة أخرى لا تقوم بأعمال إضافية بتذمر شديد ويعزى إلى إرتباطاتهم الشخصية والتأخر عن الواجبات الأسرية والبعد المكاني لمقر السكن، كل هذه المؤشرات تزيد من مستوى التذمر لديهم، وتبقى روح التعاون والإنضباط والتوافق من السلوكات السائدة بقوة في قطاع الإنتاج.

العبارة رقم(53): اخصص جزء من وقتي لمساعدة الزملاء.

نلاحظ أن 57 مفردة موافقة وبنسبة بلغت 51.8%، وتليها 28 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 25.5%، بينما نجد 15 مفردة وبنسبة 13.6% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 10 مفردات لا توافق وبنسبة 9.1%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.936 وهو متوسط ويا انحراف معياري 0.757 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تشير البيانات الإحصائية إلى أن معظم الأفراد بالقطاع يخصصون جزء من أوقاتهم لمساعدة الزملاء أثناء العمل، وهذا سلوك محفز ومرغوب فيه حيث نجد الفئات السوسيو مهنية التي لها خبرة عمل كبيرة ومستوى معرفي وتقني تقوم بمساعدة الأفراد لأن ظروف العمل صعبة وتستهلك عددا مضاعفا لمواصلة العمل، كما أن العمال ذووا الخبرة القليلة في حاجة دائمة إلى التوجيه والتنسيق والتعاون الذي يفضي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية والتكاتف والإستقرار.

العبارة رقم(54): احاول منع حدوث مشكلات بين اعضاء الفريق.

تشير البيانات الإحصائية إلى أن 59 مفردة موافقة أي ما نسبته 53.6%، كما أن 37 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 33.6%، بينما نجد 07 مفردات وبنسبة 6.4% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق وبنسبة 3.6%، وأخيرا 03 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.118 وهو متوسط ويا انحراف معياري 0.784 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يتميز العمل الجماعي على مستوى قطاع الإنتاج جبل العنق بالإستقرار والتوازن وذلك من خلال العلاقات القوية بين الأفراد والسلوك التعاوني السائد، وتبين إستجابات المبحوثين أن الأغلبية المطلقة تعمل على التخفيف من الصراعات وحدوث نزاعات فردية أو جماعية بين أعضاء الفريق، ويعزى ذلك إلى الإلتزام باللوائح الداخلية للقطاع وتطبيق الأوامر وتنفيذ المهام بشكل يخدم المصالح العامة والخاصة، كما أن التنوع الثقافي والتباين في المستويات التعليمية والخبرة المهنية من المؤشرات الإيجابية التي تمنع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق وبالتالي ينتهي الأمر إلى التوافق والإصلاح ومواصلة العمل بعزيمة.

العبارة رقم(55): اقبل باي مهمة عمل من اجل استمرارى بالقطاع.

توضح لبيانات الإحصائية أن 35 مفردة توافق على قبول أي مهمة عمل من أجل الإستمرار بالقطاع أي ما نسبته 31.8%، كما أن 28 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 25.5%، بينما نجد 22 مفردة وبنسبة 20% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 19 مفردة محايدة وبنسبة 17.3%، وأخيرا 06 مفردات لا توافق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.518 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.500 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تختلف التخصصات والوظائف بقطاع الإنتاج لكنها تحتاج إلى تنسيق وتدفق للعلومات وتنفيذ المهام بشكل رسمي، مما يدفع العاملين إلى القبول بمختلف المهام الموكلة إليهم ويرجع ذلك إلى التداخل الواضح في التخصصات ونقص الموارد البشرية بالقطاع وخصوصية العمل، وقد بينت إستجابات المبحوثين أن نسبة عالية من الأفراد يؤدون مهام مختلفة قصد الإستمرار بالقطاع، ومثال ذلك في حالة غياب فرقة الحماية والتدخل يقوم تقني الابار بإجلاء المصاب وتقديم الإسعافات الأولية، كما أن العمال مزدوجي التخصص يقومون بمهام وأنشطة خارج وظائفهم الرسمية، وتبقى بعض الفئات المهنية ممتعة على قبول تلك المهام مما يعرضهم أحيانا إلى عقوبات إدارية تصل إلى الفصل من العمل خاصة المتعاقدين

العبارة رقم(56): لا اتغيب عن العمل الا للضرورة القصوى.

نلاحظ أن 62 مفردة توافق بشدة بنسبة بلغت 56.4%، كما أن 37 مفردة من مجتمع البحث موافقون بنسبة قدرت ب 33.6%، بينما نجد 06 مفردات وبنسبة 5.5% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق وبنسبة 3.6%، وأخيرا مفردة واحدة لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.409 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.684 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

عند قراءة النتائج يتبين أن أغلبية الأفراد لا يتغيبون عن العمل إلا للضرورة القصوى، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل التي تفرض الحضور الدائم كما أن نظام العمل بالمناوبة يساهم بشكل كبير في تواجد نسبة كبيرة من العمال في مراكز العمل، كما أن معظم العاملين لديهم الرغبة في مواصلة العمل دون تغيب وذلك قصد المحافظة على مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، والحفاظ على العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفرق العاملة وتحفيزهم على النشاط.

العبارة رقم(57): اقوم بانجاز اعمال زملائي المتغيبين عن العمل.

تبين الشواهد الإحصائية أن 53 مفردة موافقة بنسبة 48.2%، وتليها 21 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 19.1%، بينما نجد 17 مفردة وبنسبة 17.3% محايدون، كما نلاحظ أن 13 مفردة لا توافق وبنسبة 11.8%، وأخيرا 06 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي 3.636 وهو متوسط وبانحراف معياري 1.188 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يستلزم العمل بحقول النفط عدم مغادرة مراكز العمل مهما كان السبب حتى يتم تسليم المهام للفريق المناوب وهذا ما جاء في الإتفاقية الجماعية للعمل والقواعد والأنظمة التي وضعتها المؤسسة الوطنية سوناطراك، وعليه فإن العنصر البشري يقوم بإنجاز أعمال الزملاء المتغيبين في إطار المصلحة العليا للقطاع من جهة وإبداء السلوك التعاوني السائد من جهة أخرى، وعند قيامها بتوزيع الإستثمارات صرح لنا معظم الأفراد أنهم يقومون بأعمال إضافية وتنفيذ المهام التي تغيب عنها أحد أعضاء الفريق حفاظا على الأمن والسلامة المهنية واستقرار العاملين.

العبارة رقم (58): احاول التعرف على اراء زملائي بخصوص العمل.

نلاحظ أن 57 مفردة موافقة بنسبة 51.8%، كما أن 22 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 20%، بينما نلاحظ أن 15 مفردة وبنسبة 13.6% غير موافقون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 14 مفردة محايدة وبنسبة 12.7%، وأخيرا 02 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.745 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.980 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

تبين النتائج أن ثلثي العمال يحاولون التعرف على آراء الزملاء حول طبيعة العمل بالقطاع ويرجع ذلك إلى مستوى الإدماج المهني المرتفع والقيم الأخلاقية والثقافية السائدة بينهم، كما أن فلسفة الإدارة في التسيير والتنظيم والتنسيق والرقابة من العوال المؤثرة في سلوك العنصر البشري من حيث الاهتمام بتقديم الإرشادات والنصائح أثناء الإجتماعات الرسمية وفي مراكز العمل، مما يساهم بشكل كبير في تنامي ظاهرة التعاون والنقاشات الإيجابية التي ينتج عنها توافق واستمرار وتحقيق للأهداف الفردية والجماعية بالقطاع.

العبارة رقم (59): لا اقضي وقتا طويلا في فترات الاستراحة.

تبين الشواهد الإحصائية أن 53 مفردة توافق على عدم قضاء وقتا كبيرا أثناء فترات الراحة أي ما نسبته 48.2%، وتليها 24 مفردة من مفردات البحث محايدون بنسبة قدرت ب 21.8%، بينما نجد 23 مفردة وبنسبة 20.9% موافقون بشدة، كما توضح البيانات الإحصائية أن 08 مفردات لا توافق وبنسبة 7.3%، وأخيرا 02 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.790 وهو متوسط وبانحراف معياري 0.846 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

أثبتت النتائج أن الأفراد بقطاع الإنتاج ملتزمون بفترة الراحة أثناء العمل وذلك حرصاً على إنجاز المهام في وقتها وإعطاء الفرصة للزملاء في الحصول على راحة قصد مواصلة العمل بجد، كما أن الروابط الاجتماعية والقيم والمعايير من العوامل التي تدفع العاملين إلى ذلك السلوك الإنساني المتميز خاصة تقني الآبار وعمال الصيانة والأمن الداخلي والحماية الذين يتعرضون لظروف مناخية صعبة وأعمال شاقة تستلزم الحصول على فترات للراحة، بينما تبين نفس النتائج أن موظفي الإدارة والعاملين بالنظام اليومي لا يهتمون بفترة الراحة ولا يبدو أي رأي، وتبقى نسبة قليلة من عمال القطاع غير معينين تماماً بذلك نظراً لميولاتهم الشخصية واتجاهاتهم الفكرية حسبهم.

العبارة رقم (60): اتجنب الحديث بالسوء عن زملائي أثناء غيابهم.

نلاحظ أن 50 مفردة موافقة بنسبة 45.5%، كما أن 46 مفردة من مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة قدرت ب 41.8%، بينما نجد 06 مفردات وبنسبة 5.5% محايدون، كما تبين الشواهد الإحصائية أن 04 مفردات لا توافق وبنسبة 3.6%، وأخيراً 03 مفردات لا توافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.218 وهو متوسط وانحراف معياري 0.833 مما يدل على وجود تشتت ضعيف لاستجابات مفردات البحث.

يمثل الوعي الثقافي لدى الموارد البشرية العاملة بقطاع الإنتاج جبل العنق أحد أهم العوامل الأساسية في تكوين علاقات متميزة يسودها الإحترام والتقدير والثقة، وهذا ما تبينه النتائج التي كانت إيجابية تماماً بتوافق جميع الأفراد حول عدم المساس بكرامة الزملاء من خلال العنف اللفظي أو الرمزي والتجاهل وكذلك الغياب الكلي لمظاهر التتمتع الوظيفي بين أعضاء الفريق، بينما تعتقد نسبة قليلة جداً من العمال أنهم يتعرضون للعنف اللفظي أثناء غيابهم ويعزى ذلك إلى سوء العلاقات الفردية والجماعية خاصة بين المشرفين والعاملين حسب ما صرح به البعض، ويبقى السلوك الحضاري والتقدير هما السمتان الظاهرتان في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

ثالثاً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعة العمل.

لقياس العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعة العمل بقطاع الإنتاج جبل العنق تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون والبيانات الإحصائية في الجدول التالي:

جدول رقم (23): العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعة العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	النتائج
			الأبعاد
دالة	0.000	0.405**	الهيكل التنظيمي
			تماسك الجماعة

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول وجود علاقة طردية موجبة بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط 0.405^{**} وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.5.

يمثل الهيكل، التنظيمي بقطاع الإنتاج جبل العنق المحور الرئيسي في تنظيم العمل وتقسيمه وزيادة تماسك أعضاء الجماعة، وذلك من خلال خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ومختلف القواعد واللوائح التي يتم تطبيقها وفق مخطط عمل متميز، حيث تتضح المسؤوليات والتخصصات الوظيفية داخل بيئة العمل لتسهيل تنفيذ المهام والأنشطة وبالتالي تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، كما أن التغييرات الحاصلة في تصميم الهيكل تزيد من مستوى تماسك الجماعة بالقطاع.

جدول رقم (24): العلاقة بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	النتائج
			الأبعاد
دالة	0.000	0.365**	نمط الإتصال
			الرضا الوظيفي

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول وجود علاقة طردية موجبة بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط 0.365^{**} وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يعتبر الإتصال أحد أهم المتغيرات بالمنظمات عموماً وبقطاع الإنتاج العنق خصوصاً حيث أن تدفق المعلومات في جميع المستويات الإدارية يساهم في زيادة الوعي لدى العنصر البشري ويقلل من المخاطر المهنية وحوادث العمل، وقد جاءت معاملات الارتباط موجبة مما يفسر الاهتمام البالغ لدى الإدارة بوسائل الإتصال وتجديدها بما يتناسب وخصوصيات القطاع وكذلك مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة والثورة المعلوماتية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، وعليه فإن إدارة القطاع ممثلة في المدير والإطارات

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

تعمل بوتيرة متسارعة قصد إيصال المعلومات وتفسير القوانين والأنشطة المختلفة لجميع العاملين وهذا يؤدي بالضرورة إلى التخفيف من عبء العمل والتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الأفراد ومحاولة تقريب وجهات النظر بين المشرفين والعاملين على حد سواء، مما يشكل علاقات منتظمة تساهم في الحفاظ على وسائل العمل والحفاظ على الأسرار المهنية خاصة المتعلقة بالإنتاج والتخزين، كما أن تدفق المعلومات بالاعتماد على وسائل حديثة تساعد على تنفيذ المهام بسرعة وجودة عاليتين، كل هذه المؤشرات تزيد من مستوى الرضا عن العمل لدى الموارد البشرية وتحقق مكاسب إقتصادية وأمنية وإجتماعية هامة من شأنها تطوير القطاع وزيادة الإنتاج.

جدول رقم (25): العلاقة بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	النتائج
			الأبعاد
دالة	0.000	0.382**	نظام الحوافز
			سلوك المواطنة التنظيمية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول وجود علاقة طردية موجبة بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط 0.382^{**} وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05. تساهم الحوافز بمختلف أنماطها في زيادة مستوى الشعور بالتقدير والانتماء للمنظمة وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية بالجدول، ونظراً لخصوصية المؤسسة الوطنية عموماً وقطاع الإنتاج جبل العنق خصوصاً يمكن تفسير الارتباط القوي بين الحوافز وسلوك المواطنة بجميع مؤشرات له لدى العاملين بالقطاع بالعوامل التالية:

- * العدالة في نظام الترقية التي تكون وفق قانون العمل والإتفاقية الجماعية بحضور الشريك الإجتماعي.
- * وضع اليات قانونية حسب القانون الداخلي للقطاع لتنظيم المنح والعلاوات حسب المردودية الفردية والجماعية لمختلف الفئات العمالية بالقطاع.
- * التزام المدير والمشرفين بسلوك التقدير والثناء أثناء فترات العمل والراحة.
- * نبد العنف بأشكاله والعمل على مرافقة الأفراد إجتماعياً ونفسياً.
- * منح العاملين تأشيرات لدول أجنبية قصد السياحة وتغيير البيئة التنظيمية الداخلية.
- * منح العمال رحلات إلى البقاع المقدسة وتكون عادلة ونزيهة من خلال القيام بعمليات القرعة للجميع.
- * ضمان التغطية الصحية للعاملين وعائلاتهم من خلال التكفل التام بهم ضمن إتفاقيات مع العيادات والمخابر ومراكز الأشعة العمومية والخاصة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

* منح قروض إستهلاكية مختلفة حيث يقوم الشريك الإجتماعي بالعمل على تأطيرها تحت رعاية رئيس القطاع والإطارات المسيرة.

* تبادل الزيارات في مواقع العمل والوقوف على تنفيذ المهام من طرف المسيرين.

كل هذه المؤشرات تساهم بشكل كبير في زيادة الدعم الوظيفي للأفراد وتحسين مستوياتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، وبالتالي ينتج عنها القيام بأعمال إضافية داخل القطاع والعمل على تنمية وتحسين الموارد البشرية من خلال عمليات التدريب والتعليم والإرشاد والتوجيه، خاصة من طرف العاملين الأكفاء وأصحاب الخبرة المهنية الطويلة وكذلك الإطارات الكفوة لتحسين القدرة الإنتاجية، كما تساهم تلك السلوكيات في التخفيف من النزاعات الفردية والجماعية والعمل ضمن فرق متناسقة تسعى لتحقيق أهداف القطاع من جهة وأهداف العنصر البشري من جهة أخرى.

جدول رقم (27): العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	النتائج المتغيرات
دالة	0.000	0.363**	المناخ التنظيمي
			الروح المعنوية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تشير البيانات الإحصائية إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط **0.363 وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يساهم المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده ومؤشراته في زيادة مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال العلاقة الطردية بين أبعاد المتغيرين وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية بالجدول، ونظراً لخصوصية المؤسسة الوطنية سوناطراك عموماً وقطاع الإنتاج جبل العنق خصوصاً، حيث يمكن تفسير الارتباط القوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع بجميع الأبعاد والمؤشرات والبدائل لدى العاملين بالقطاع بالعوامل التالية:

* وضع اليات قانونية حسب القانون الداخلي للقطاع لتنظيم وتقسيم العمل لمختلف الفئات العمالية بالقطاع.

* إلزام المدير والمشرفين والعاملين بالقوانين واللوائح والعمل على تدفق المعلومات الخاصة بالانشطة ومختلف الأعمال بقطاع الإنتاج.

* العمل على التخفيف من الصراعات وجميع أشكال العنف والعمل على مرافقة الأفراد إجتماعياً ونفسياً.

* تفعيل نظام إتصالات متطور ويتمشى مع متطلبات الوظائف وخطوط السلطة، قصد زيادة الإنسجام والتعاون بين أعضاء فريق العمل.

* المشاركة العمالية الفعالة في تقديم النصائح واتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل.

* الرقابة التنظيمية على مستوى جميع ابار النفط والقاعدة اللوجستية ومراكز التخزين لزيادة الوعي العمالي والحفاظ على الاستقرار المهني بين مختلف الفئات السوسيو مهنية بقطاع الانتاج جبل العنق.

* الإهتمام بالاحتياجات الإجتماعية والإقتصادية للعمال من طرف المسيرين.

* العمل على تنظيم وتفعيل نظام الحوافز بمختلف انواعه لزيادة مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالقطاع.

كل هذه الأبعاد والمؤشرات تساهم بشكل كبير في تماسك جماعة العمل وزيادة الدعم الوظيفي لديهم كما تساعد أيضا في تحسين مستوياتهم الإقتصادية والإجتماعية والنفسية داخل بيئة العمل وخارجها، حيث يترتب من خلالها العمل على تنمية وتحسين الموارد البشرية وتطوير عمليات التدريب والتعليم والتوجيه من طرف العاملين الأكفاء وأصحاب الخبرة المهنية الطويلة وكذلك الإطارات الكفؤة لزيادة مستويات الإنتاج، كما تساهم تلك الأبعاد والمؤشرات والبدائل من خلال التقيد الصارم بالقواعد التنظيمية وتطوير الأنظمة الإتصالية ورفع نسب الأجور والعلاوات في زيادة التماسك العمالي والشعور بالرضا عن العمل وبالتالي تتجلى مظاهر المواطنة التنظيمية بين الأفراد، وتسعى هذه الأخيرة للعمل ضمن فرق متناسقة تسعى لتحقيق أهداف القطاع من جهة وأهداف العنصر البشري من جهة أخرى.

خلاصة الفصل

بعد الانتهاء من عرض البيانات الميدانية وتحليلها، يمكن استخلاص النتائج المتعلقة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث أصبحت هذه البيانات بعد عمليات التصنيف والترتيب وتحليل الأدلة والبراهين والحقائق العلمية التي إستخدمها الباحث في الدراسة الراهنة لاستخلاص النتائج المتوصل إليها، من خلال اختبار الفرضيات ميدانياً ومناقشتها في ضوء نظريات التنظيم والدراسات السابقة التي تناولها موضوع البحث.

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

من الأهمية إضفاء الموضوعية والواقعية على موضوع البحث وتوضيح محتوى النتائج، وذلك بعد إنهاء المعالجة النظرية لموضوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشرية والإلمام بالتراث النظري الذي تطرقت إليه الدراسات والأبحاث في هذا الجانب، وبعد ترتيب وعرض البيانات التي جمعت من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة، سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة تلك النتائج المتحصل عليها، وتوضيح الصدق الإمبريقي للفرضيات من خلال:

* مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

* مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

* مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة والفرعية التي توضح علاقة المناخ التنظيمي بالروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي صيغت كما يلي:

يسود المناخ التنظيمي الإيجابي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة تؤكد إستجابات المبحوثين على أن المناخ التنظيمي السائد بقطاع الإنتاج جبل العنق هو المناخ المفتوح الإيجابي، حيث يمكن تفسير ذلك كما يلي:

1.1. الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي أساس معرفة خطوط السلطة ونوع الوظيفة في قطاع الإنتاج حيث يتميز بالموصفات التالية:

المساعدة في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

تسهيل تحديد أدوار الأفراد في القطاع.

المساعدة في اتخاذ القرار والمشاركة فيها.

ترتيب الموارد البشرية على أساس من المصالح المشتركة .

حل المشاكل يكون سهلاً في الهيكل التنظيمي والوظيفي.

يمكن للعاملين المهرة من نفس فريق العمل والتخصص الوظيفي البحث عن أفراد من ذوي المهارات للقطاع وهذا يدخل ضمن المقترحات.

زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي والإشراف على كل الأنشطة الأخرى.

تنمية العمل الجماعي لدى الأفراد.

وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج يساهم بشكل كبير في تنمية وتسيير الموارد البشرية العاملة من خلال المؤشرات الآتية:

يوضح ماذا يحدث داخل القطاع من حيث المركزية واللامركزية ومستويات السلطة والمسؤولية.

تحديد دور ومسؤولية كل عامل في الهيكل الوظيفي وفق تخصصه ووظيفته.

تقسيم العمل وتحديد الاحتياجات لكل مهمة.

توزيع والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح موقع كل وظيفة في القطاع ومن يرأسها ومن يقع تحت إطار سلطتها.

تحديد العلاقات ونطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته لمن هم أقل منه درجه بالهيكل التنظيمي.

1.2. نمط الإتصال: لقد أكدت النتائج أن إعتقاد الإدارة على الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بوسائل حديثة ومتطورة ساهم بقوة في:

تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل بينهم.

توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية.

الإنسياب المرن للمعلومات الإدارية والمهنية والتقنية والأمنية وتدفعها بين أعضاء الفريق.

الحوارات المشتركة قبل وأثناء وبعد تنفيذ المهام لتجنب الخسائر والتأخير في الإنجاز.

تقديم النصائح والإرشادات حول السلامة المهنية والأمن الداخلي والصناعي.

تفعيل برامج الرقابة التنظيمية وفق القواعد والقوانين المعمول بها.

تجنب تسريب المعلومات حول طبيعة العمل والعاملين بالقطاع.

1.3. نظام الحوافز: لقد شكل محور الحوافز الجانب الرئيسي في أبعاد المناخ التنظيمي بقطاع الإنتاج

جبل العنق حيث بينت النتائج أن الإدارة تعمل وفق منظومة منتظمة لتوزيع الحوافز المتمثلة في الزيادة

في أجور العاملين ومنحة المنطقة والمردودية الفردية والجماعية وأسس الترقية والمكافآت والعلاوات كل

حسب وظيفته، وهذا ضمن القوانين المعمول بها في المؤسسة الوطنية سوناطراك التي لم تتوان في تنظيم

وتسيير تلك العمليات بعدل وإنصاف حسب ما صرح به أغلبية الأفراد العاملين بالقطاع، كما تعمل إدارة

اقطاع باستمرار على التنقيب وملاحظات المشرفين المباشرين لمنح أكبر نسبة من الحوافز، ويعتقد الشريك

الإجتماعي أن إدارة القطاع بالتشاور مع النقابة تسعى دائما لفرض العدالة التوزيعية وتطبيقها على

مختلف الفئات العمالية وتساهم في منحهم الرحلات السياحية داخل وخارج الوطن وتقديم الشكر والثناء

دون تطبيق الثواب والعقاب في أطار الحوافز السلبية للذين يتهاونون في العمل وعد الإلتزام باللوائح وتنفيذ المهام المسندة إليهم.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية والمنطقية لهذه البيانات والنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية والمتعلقة باختبار الفرضية الأولى التي مفادها: يسود المناخ التنظيمي الإيجابي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر يتضح صدق الفرضية.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي صيغت كما يلي:

هناك مستوى عالي للروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة القطاع تعمل باستمرار على تنمية الروح المعنوية للعمال وزيادة تماسكهم ورضاهم على العمل والقيام بأعمال إضافية وتطوعية من الممكن أن تزيد من الوعي العمالي وتجديد الثقة بين الإدارة والأفراد، كما أن الإدارة تواجه مجموعة من المشاكل تتمثل في إثارة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق ومحاولة رفع الروح المعنوية لديه، حيث يمكن تفسير ذلك حسب إستجابات الباحثين كما يلي:

محاولة التخفيف من الصراعات بين العاملين والعمل على نبذه بالبيئة الداخلية للعمل.

إيجاد طرق ووسائل تزيد من تماسك الأفراد قصد تحقيق الأهداف.

القدرة المادية والمعنوية لدى العاملين في مواجهة الأزمات وإدارتها من طرف المسؤولين.

العمل على زيادة الإنتاج وتحسين الجودة.

تقليص فترات الغياب الشرعي وغير الشرعي بين الأفراد.

إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.

تهيئة البيئة المناسبة وإعطاء الفرصة للعنصر البشري التعبير عن نفسه أثناء العمل وفرصة أداء وإنجاز المهام بإتقان.

إدراك مدى صعوبة الأنشطة بقطاع الإنتاج الإنتاج وتقدير الجهد الفردي والجماعي للعاملين.

العمل على تحرير الأفراد من الضغوطات النفسية والشعور بالإرتياح أثناء تأدية الأعمال.

تهيئة مناخ عمل يتميز بالتعاون والاستقرار والتوافق من خلال الإهتمام بهم والثناء عليهم.

يجب أن يشعر كل فرد بقيمته داخل محيط العمل وأن فرص الترقية مكفولة قانونا.

وجوب شعور المدير والمشرفين والعاملين بأنهم أجزاء مترابطة ومتكاملة وأن لهم مصالح مشتركة.

الحاجة إلى الأمان والحماية من الأخطار البيئية والمرضية في محيط العمل أو خارجه.

تأمين الحاجات الطبيعية للفرد والتي تتضمن الطعام والماء وغيرها من الضروريات المعيشية. تشجيع العاملين على البقاء والإستمرار في عمله خاصة الأفراد الأكفاء والمخلصين، وذلك من خلال توفير ظروف عمل مناسبة ورقابة جيدة وتكوين صداقات يسودها الإحترام والثقة والتعاون. انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية والمنطقية لهذه البيانات والنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية والمتعلقة باختبار الفرضية الأولى التي مفادها: يسود المناخ التنظيمي الإيجابي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر يتضح صدق الفرضية.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية لهذه البيانات والنتائج التي توصلت لها الدراسة الراهنة والمتعلقة باختبار الفرضية الثانية والتي صيغت كما يلي: تسود الروح المعنوية العالية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر يتبين صدق الفرضية.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي صيغت كما يلي:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعة العمل لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

بعد اختبار مؤشرات الهيكل التنظيمي وعلاقتها بتماسك الجماعة توصلت الدراسة للنتائج التالية:

3.1. الإجراءات التنظيمية والإحساس بالارتياح والثقة لدى عمال قطاع الإنتاج :

يعد قطاع المحروقات من القطاعات الهامة والحيوية بشكل عام وقطاع الإنتاج جبل العنق بشكل خاص لما له من أهمية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، ودوره في إعداد نظام متكامل لتقسيم العمل ومراقبته وتنظيمه بين الفئات العمالية على اختلاف اختصاصاتها وطبيعة عملها، لدفعها إلى العمل بفعالية وكفاءة وبالتالي الإحساس بالارتياح والثقة.

يسعى قطاع الإنتاج كغيره من القطاعات إلى تحقيق أعلى مستويات إنتاج النفط والمحافظة على وسائل الإنتاج المختلفة، وهذا من خلال جهود الأفراد العاملين الذين يتطلعون بدورهم لتوفير مناخ ملائم يتضمن هيكل تنظيمي قابل للتعديل وفق متطلباتهم الوظيفية والاجتماعية، بالإضافة إلى توضيح وتفسير اللوائح أثناء تأدية المهام وانعكاس المركزية على شعورهم بالارتياح، كما أنهم يطمحون إلى النزاهة والإنصاف في الحصول على دورات تدريبية تزيد من مستوياتهم المعرفية والمهنية والتنظيمية، ومن خلال النتائج والبيانات الإحصائية التي تم جمعها من قطاع الإنتاج جبل العنق، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية حسب ما جاء في الجدول رقم (23) كالاتي :

* أكثر من نصف العمال بالقطاع يرون أن الهيكل التنظيمي يميزه الوضوح في السلطة والمسؤوليات وهذا ما توضحه الشواهد الكمية، كما أكدته إستجابات المبحوثين من خلال نتائج العبارات، بينما نجد الأغلبية المطلقة من أفراد قطاع جبل العنق تتناسب المهام المسندة إليهم مع تخصصاتهم الوظيفية، كل هذه المؤشرات تدل على وضوح خطوط السلطة ومرونة الهيكل التنظيمي الذي يساهم بشكل كبير تحسين ظروف العمل وزيادة الشعور بالثقة والامان.

* تؤثر عمليات التدريب بالقطاع بشكل إيجابي على معنويات العمال ويؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء والمحافظة على وسائل الإنتاج، كما أن الأفراد الذين يملكون خبرة طويلة في العمل يزودون أولئك العمال الجدد بالخبرات وتعليمهم وتدريبهم على مختلف الوسائل والآلات، زيادة على القيام بأعمال إضافية تفوق متطلبات الوظيفة للحفاظ على مستوى الإنتاج.

* بالنظر إلى تباين المراكز الوظيفية والتخصصات بين مختلف الفئات المهنية العاملة بالقطاع، إلا أننا لمسنا تدمير وقلق نتيجة المركزية والرسمية في إتخاذ القرارات من طرف بعض المشرفين، وهذا ما أدى بنسبة كبيرة من العمال إلى التكاثر في إنجاز العمل وإثارة المشاكل بين أعضاء الفريق، وهناك أكثر من 25 مفردة من مفردات البحث تسعى لمواصلة العمل وتقبل تلك القرارات بارتياح، من خلال مساعدة الزملاء والعمل مكانهم وإبداء روح التضامن والتعاون.

كل هذه المؤشرات تبين إدراكهم لتقبل الرسمية والتقدير بتطبيق اللوائح بصرامة مقابل دافعيتهم نحو العمل بالقطاع وإحساسهم بالثقة والارتياح من خلال التقسيم العادل للعمل بين مختلف الأفراد العاملين كل حسب وظيفته واختصاصه، وهذا بالرغم من شعور البعض بعدم العدالة والإنصاف ومع ذلك يحاول القائمون على شؤون القطاع بشتى الطرق والوسائل لضمان بيئة عمل مستقرة خالية من الصراعات.

3.2. تداعيات توضيح خطوط السلطة والإشراف على سلوك العمال بالقطاع:

إن الاهتمام بسعادة العاملين وشعورهم بالارتياح يزيد من وتيرة الإنتاج، فالشعور بالامان الوظيفي والثقة التنظيمية من الأمور الأساسية بالنسبة للأفراد وهذا الشعور ينتج عن مبدأ توزيع المهام حسب برنامج زمني محدد بغض النظر عن الجنس والسن والمستوى وان يتحصل الجميع على فرص متساوية ويكون التوزيع على أساس المهارة والمعرفة والإنتاجية، وان يكون هناك انسجام وتناسق في تلك البرامج، وتوضح البيانات أن التنظيم الأمثل وتقسيم الوقت بانتظام وعدل يساهم في رفع مستويات الأداء لدى الأفراد بقطاع الإنتاج، ومن الآثار الايجابية أيضا تجنب الشكوى حول قضايا ثانوية وتؤدي تلك العمليات إلى تقليص الضغوط التنظيمية على المشرفين وتخفيف أعباء العمل بالنظر إلى الظروف المهنية السائدة وبالتالي المحافظة على الموارد المادية من وسائل إنتاج وآلات وغيرها وكذلك المحافظة على التفاعل القائم بين

مختلف أعضاء فرق العمل، كما حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح على مستوى قطاع الإنتاج من العوامل الايجابية التي تدفع العمال إلى احترام مسافات الأمان وارتداء اللباس المخصص للعمل والتقيّد بقرارات المشرف، وبالنظر إلى ظروف العمل القاسية يتطلع البعض المشاركة في إتخاذ القرارات بين الإدارة والعمال، وهذا يدفعهم إلى تقديم الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل والحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة للعاملين كعدم الشعور بالمسؤولية وعدم إطاعة الأوامر والغيابات المتكررة، فينتج عنه أسلوب التحذير والإنذار وتأخير الترقيات وربما خفض الدرجة أو النقل، وإدارة قطاع الإنتاج تستخدم تلك الأساليب الرادعة والتي تعتبرها ضرورية لزيادة الفعالية والإنتاج خصوصا لدى الأفراد الذين يتصفون بالكسل، غير أن النتائج أظهرت أن 69% من العمال يسارعون إلى التخفيف من عبء العمل عن المشرف والزملاء ويدفعهم إلى استئناف العمل وانجاز المهام دون تذمر أو استياء، ويلجأ البعض إلى التكاسل في إتمام الإشغال تعبيرا عن سخطهم وعدم تقبلهم للإزدواجية في السلطة لأن الأوامر تصدر بشكل متكرر ومتباين لأسباب تنظيمية ينتج عنه الغياب والتمارض وتقديم عطل مرضية خاصة عمال الأمن والحماية الذين يتكرر معهم هذا الإجراء نظرا للظروف والتغيرات المتسارعة، بالرغم من كل هذه العوامل والإجراءات الإيجابية والسلبية المتخذة ضد الأفراد في القطاع غير أنهم يقومون بأعمالهم بدقة وجودة بصفة اختيارية ومحاولة تجاوز الأمور بزيادة العمل ومستوى الإنتاج وهذا راجع إلى شعور العمال بالمسؤولية تجاه العمل ومحيطهم المهني.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية والمنطقية لهذه البيانات والنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية والمتعلقة باختبار الفرضية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة، يتضح صدق الفرضية.

ويمكن القول أن الأفراد الذين يشعرون بعدالة تقسيم العمل والوقت والمشاركة في اتخات القرارات وذلك من خلال طبيعة الهيكل التنظيمي المرن ووضوح خطوط السلطة واللوائح من طرف رئيس القطاع والمشرفين، وتطبيق الإجراءات الرادعة ضدهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لمؤسستهم ويزيد من تماسكهم، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والقيام بأعمال إضافية والعمل على تماسك أعضاء فريق العمل والتعاون ونبذ الخلافات والمضايقات والمحافظة على وسائل الإنتاج والسير المنتظم للعمل رغم الظروف المهنية والمناخية الصعبة في بيئة العمل، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة بالقطاع.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال اختبار مؤشرات متغيري الفرضية الرابعة والتي مفادها: توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

4.1. أنواع وسائل الإتصال وأساليب استخدامها:

يتميز قطاع الإنتاج جبل العنق بمنظومة إتصال مرنة في نفس المستوى التنظيمي بمعنى الإتصال الأفقي مع غزارة في الإتصال النازل وغياب نسبي للإتصال الصاعد الفعال، ومن أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق والتوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في القطاع، والتقليل ما أمكن من النزاعات ومخاطر العمل والحوادث، غير أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج المشجعة حول إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العنصر البشري وزيادة مستوى الأداء والشعور بالانتماء بقطاع الإنتاج، مما ينتج عنه التزام الأفراد بقواعد العمل ورفع مستويات إنتاج النفط بالقطاع، كما أن إستخدام وسائل إتصال حديثة وفعالة من شأنها تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الفردية والجماعية من مختلف الخدمات والحاجات، حيث تكون عمليات الإتصال واضحة وبأساليب ووسائل تتناسب مع المستوى الوظيفي ومستوى الأداء، زيادة على اختيار الأنماط المناسبة لتجنب عدم القدرة والالتزام بالوفاء تجاه العاملين، من خلال البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* يؤكد نصف مفردات البحث من عمال قطاع الإنتاج أن الإدارة تعتمد على وسائل إتصال حديثة تتمثل في الهواتف النقالة والراديو ووسائل التواصل الأخرى مثل الجيمايل والواتلوك، وهذا يدل على إهتمام المسؤولين بعملية الإتصال وما توفره من وقت لوصول المعلومات الخاصة بالعمل، هذا الأخير الذي يتطلب سرعة ودقة في التنفيذ لتجنب الحوادث وإتلاف المواد، بينما يرى البعض الآخر أنهم يعتمدون على الزملاء والاتصالات الكتابية وهذه الفئة تمثل أدنى نسبة ويعزى ذلك لطبيعة عملهم الإداري الذي لا يحتاج إلى السرعة فهم متواجدون أغلب الأوقات بالمكاتب وتنتقل المعلومات بسهولة ومرونة بينهم وبين الإدارة.

* تعتقد أغلبية مفردات البحث أن النظام الجيد للإتصال المعتمد من طرف إدارة قطاع الإنتاج يساهم بشكل كبير في التقليل من الصراعات وتجنب المشاكل بين العاملين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، كما يؤدي إلى تعليم وإفادة العمال الجدد بالخبرات المكتسبة المتعلقة أساساً بعمليات الإنتاج والصيانة والأمن، كما ينتج عنه تطبيق نظام إتصال متكامل سلوك إيجابي يتمثل في عدم التدخل في خصوصيات الآخرين وعدم إحراجهم.

* تعتمد إدارة القطاع بالتشاور مع الإدارة العليا على أسس قانونية واضحة لتزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمهام المسندة إليهم، من خلال منحهم حسابات الأوتوك والايمل الخاص بالقطاع والصفحات الخاصة به وتشمل جميع عمال المؤسسة الوطنية سوناطراك، بينما تكون الإتصالات العادية حسب الحاجة في العمل بدرجة أولى وحسب نوعية المهمة خاصة للعاملين التابعين للقطاع وهذا حسب ما ورد في الاتفاقية الجماعية للعمل واللوائح التنظيمية الداخلية.

تتضح مدى أهمية إستخدام الوسائل الحديثة للإتصال وتفعيلها بما يتناسب وقدرات العمال المعرفية والمهنية قصد تعديل سلوكهم ودفعهم نحو أداء العمل باحترافية مبنية على معايير تقنية ومهنية سليمة وإضفاء الطابع الإنساني والاجتماعي في مناخ عمل متوازن ومستقر.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية لتلك البيانات والنتائج التي تحصلت عليها الدراسة الراهنة والمتعلقة بالفرضية الرابعة التي مفادها: توجد علاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، يتضح وجود علاقة طردية قوية بين متغيري الدراسة بمعامل ارتباط كلي موجب وقوي وبالتالي ثبات صدق الفرضية.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

صيغت الفرضية كما يلي: توجد علاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الحوافز وسلوك المواطن التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

5.1. الحوافز المادية وانعكاسها على سلوك الايثار:

تستهدف الحوافز المادية إشباع حاجات الأفراد الضرورية والأولية كالأكل والشرب والسكن والنقل وغيرها، وذلك بواسطة المال كي يستطيع أن يوفر تلك الحاجات أو الحصول عليها مباشرة فهي تأتي على شكل مال وتكون إضافية للأجر الأصلي للعامل ويظهر ذلك من دراسة تايلور حيث زاد أجور أحد العمال بنسبة وارتفع الإنتاج، فالحوافز المادية هي تلك المكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح وغيرها، ولما تكون عادلة ومنصفة فهي تشكل لا محالة مبدأ رئيسي يساهم في تقريب وجهات النظر بين العاملين والإدارة من خلال المشاركة في الاجتماعات والندوات الخاصة بالعمل قصد تشجيعهم على المبادرة واقتراح أفكار وحلول لمختلف المشاكل التنظيمية والاجتماعية في القطاع.

ومن خلال البيانات الإحصائية التي تم جمعها من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم (00) خلصت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

* يهتم العمال بالأجور لأسباب مختلفة يأتي في مقدمتها أنها تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته، والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، إن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمروؤوسيه المباشرين، وفي قطاع الانتاج جبل العنق تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجر، ويعمل رئيس القطاع على تحسين الأجور من خلال التقييم السنوي وزيادة نسبة معتبرة للأجر القاعدي تساهم في دفع العمال إلى عدم الاستدانة من الزملاء ومواصلة العمل بنشاط دون التأخير والتغيب وعدم اللجوء إلى البحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة.

* تعمل الإدارة في مختلف مواقع العمل بقطاع الإنتاج على تقديم العلاوات والمكافآت وفق القوانين واللوائح وحتى العلاقات الإنسانية السائدة، قصد السير المنتظم للعمل وخلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والتماسك بين أعضاء الفرق العاملة، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء من خلال أداء الأعمال في مواعيدها وقبول العامل التطوعي بروح عالية ومساعدة الزملاء والاهتمام بوسائل الإنتاج.

* ويعتقد العاملون بان التوزيع العادل لقيمة المردودية الفردية والجماعية يزيد من الحرص على التماسك والانسجام وتقليل الصراع، كما يساهم في استغلال الوقت لتأدية المهام وانجازها، والحرص الدائم على الحضور ونبذ العنف وتقليل الغيابات، كما أن الحصول على ميدالية الخبرة يدفع العاملين ويشجعهم على القيام بأعمال تطوعية وإضافية تفوق متطلبات الوظيفة.

5.2. الحوافز المعنوية وانعكاسها على سلوك وعي الضمير :

يرغب العاملون في معاملة عادلة مقارنة بزملائهم، حيث يتوقعون عدم تحيز المشرفين في اتخاذ القرارات والإجراءات التي تطبق عليهم، وهي معتقدات وأفكار تتشكل لديهم بشأن حسن المعاملة والعدل والأساليب المستخدمة في التعامل معهم، مما يساهم في احترامهم لتلك الإجراءات والقواعد التي بدورها تدفع بهم إلى التطوع والعمل بأريحية.

من خلال البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة والموضحة في الجداول من 38 إلى 41 خلصت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

* يرى عمال قطاع الإنتاج بجبل العنق أنهم يتلقون معاملة جيدة وفق ما يؤدونه من أعمال والاحترام المتبادل بينهم وبين المشرفين أثناء فترات القيام بانجاز المهام، كما أن علاقات التعاون ومساعدة أعضاء

فريق العمل في انجاز الأشغال تدفع المشرفين إلى التعامل بأسلوب مرن وجيد مع مختلف الفئات التنظيمية والمهنية والأمنية بالقطاع.

* نظرا للظروف المهنية وضغوط العمل يتعرض العمال للمعاملة بأسلوب لا يتناسب والقيم الأخلاقية، مما ينتج عنه تصرفات وسلوكيات تتمثل في التفكير في تجاوز الأمر ومواصلة العمل وأخرى تتمثل في رفع شكوى للجهات المختصة بينما بعض العمال يفكرون في زيادة العمل وتحدي تلك المعاملة، فيما يفكر آخرون بترك العمل بالقطاع خاصة الفئة العمرية [30-39] سنة، هذه السلوكيات التي يعبر عنها العمال بطرق مختلفة ناتجة أيضا عن المعاملة بأسلوب محترم في غالب الأحيان من طرف رئيس القطاع وإعطاء تعليمات للمشرفين بخصوص ذلك، بالرغم شعور بعض الأفراد بمعاملة متحيزة وأحيانا تعسفية.

* يرى أغلبية العاملين بقطاع الإنتاج أن ممثلي العمال يعملون على الدفاع عن حقوق العمال بالوسائل القانونية المتاحة لديهم، كما يقومون بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية في المناسبات الدينية والوطنية، والوقوف على تحسين خدمات الأكل والإقامة بالقطاع، وخلال الاجتماعات الدورية يقدمون بعض المقترحات والأفكار لتطوير العمل وتحسين المناخ التنظيمي بالقطاع.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وبعد عمليتي التحليل والمناقشة الموضوعية والمنطقية لهذه البيانات المتعلقة بالفرضية الخامسة التي مفادها: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نظام الحوافز وسلوك المواطن التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة يتضح صدق الفرضية.

6. النتيجة العامة:

بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة الحالية، يمكن استنتاج نتيجة عامة، تتمثل في أن هناك علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة وذلك من خلال:

* وجود علاقة ارتباطية قوية بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمسائل التنظيمية والمهنية والاجتماعية، تساهم في دفعهم إلى المبادرة للعمل التطوعي والابتكار ورفع الأداء، كما أن العدالة في تطبيق القرارات الإدارية وأساليب التعامل المرنة والغير متحيزة ترفع من مستوى العلاقات الانسانية بين العمال وتجعلهم يحترمون القوانين المعمول بها والمحافظة على مواقيت العمل وتماسك أعضاء الفريق.

* وجود علاقة ايجابية بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي من خلال الإستخدام الأمثل لوسائل الإتصال الحديثة والمواقع الالكترونية التي تساهم بشكل كبير في تدفق المعلومات الخاصة بالعمل، مما يدفع

بالعاملين إلى زيادة قدراتهم الإنتاجية والشعور بالفخر والتقدير، كما أن أسلوب التعامل المرن و إتاحة الفرصة لإبداء الأفكار والمقترحات والرد السريع على مختلف الإنشغالات الخاصة بالعنصر البشري تمثل دافعا قويا لتحسين المستوى الفني والمعرفي لديه، وقد أثبتت النتائج المتحصل عليها أن نمط الإتصال الشبكي السائد بقطاع الإنتاج ساعد بشكل فعال في العملية الإتصالية ككل ورفع من مستويات الثقة والإحساس بالأمن الوظيفي لدى الغالبية الكبرى من العاملين، كل هذه المؤشرات تدل على الإهتمام المركز من طرف الإدارة ومحاولاتها المستمرة لتنفيذ خطط وبرامج متطورة لزيادة تلقي المعلومات مع المحافظة الدائمة على السر المهني والمكتسبات الأمنية والغقتصادية والاجتماعية لقطاع الإنتاج.

* وجود علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية والتي ترتبط بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها العاملون بالقطاع، خصوصا توزيع الأجور والمساواة في الحوافز المختلفة كالميداليات والترقيات والاستفادة من الخدمات الاجتماعية ومكافآت المردودية الجماعية والفردية وكذلك العقوبات والخصم من الراتب الشهري، وبين شعور العاملين بالرضا الوظيفي الذي يترتب عنه الرغبة في القيام بأعمال إضافية والحفاظ على وسائل العمل والعمل على تماسك فريق العمل ورفع من الأداء وزيادة مستوى الإنتاج، كما أن إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمسائل التنظيمية والمهنية والاجتماعية، تساهم في دفع العمال إلى المبادرة للعمل التطوعي والابتكار ورفع الأداء، كما أن العدالة في تطبيق القرارات الإدارية وأساليب التعامل المرنة والغير متحيزة ترفع من مستوى الروح المعنوية للعمال وتجعلهم يحترمون القوانين المعمول بها والمحافظة على مواقيت العمل وتماسك أعضاء الفريق.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لقد تعرضت الدراسة في المحور السابق إلى استنتاج النتائج المتعلقة بموضوع البحث، وتمت البرهنة على مدى صدق الفرضيات، سنتعرض في هذا المحور إلى تحليل ومناقشة تلك النتائج في ضوء الدراسات المشابهة والمطابقة.

تناولت الدراسة الحالية إشكالية العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة بالدراسة والتحليل وخلصت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، ويمكن لهذه الدراسة أن تتقاطع في بعض الأجزاء من نتائج تلك الدراسات التي أجريت في مجالات دراسة متباينة، وتختلف معها في زوايا ونواحي أخرى، رغم الوصول إلى نتيجة مفادها انه توجد علاقة ايجابية قوية بين متغيري الدراسة الراهنة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي صيغت كما يلي: يسود المناخ التنظيمي الإيجابي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن التصميم الجيد للهيكل التنظيمي يحدد أهداف قطاع الإنتاج بوضوح ودقة، كما يساعد المسؤولين في تحديد مختلف الأنشطة والعمليات الإنتاجية والإدارية والأمنية المراد تنفيذها، وذلك من خلال توصيف الوظائف وشاغل الوظيفة كما يبين سلطات العاملين باختلاف مناصبهم، حيث تقوم الإدارة بعمليات التعيين والتكليف وتوفير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية اللازمة، وهذا ما يتوافق مع الدراسة التي قام بها بكر علي أبو حجيعة و محمد عبود الحراشة:2013. بعنوان أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- * أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً.
- * وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية.

وتوصلت دراستنا كذلك إلى أن نمط الإتصال المرن بقطاع الإنتاج جبل العنق يساعد على تحقيق أهداف القطاع وتسهيل عمليات التخطيط والرقابة بالنسبة للمدير، ويعتبر الإتصال الفعال الوسيلة المتميزة في توحيد الجهود المختلفة للقطاع واحداث تغييرات هامة في سلوك العاملين، ويمكن القول أنه الطريقة الفعالة في إقناع الموارد البشرية العاملة على التحلي بالانضباط وروح المسؤولية وتنفيذ المهام والالتزام بتطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة عن الادارة، كما يساهم نمط الإتصال في تقييم الأداء والحرص على سلامة الأفراد، وقد توافقت هذه النتائج مع الدراسة الأمبريقية التي قامت بها فريدة محمد غزالي سالم الأندونوسي: 2019. الموسومة ب" المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، كما أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة وأوصت بأنه على

القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

من جانب آخر تشير نتائج دراستنا إلى أن نظام الحوافز بقطاع الإنتاج جبل العنق يمثل محورا رئيسيا في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، خاصة الحوافز المادية المتعلقة بالأجور والمكافآت والعلاوات وتعتمد الإدارة على القانون الأساسي للمؤسسة الوطنية سوناطراك في توزيع الحوافز بمختلف أنواعها بعدالة وإنصاف بين العاملين، عموما تتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج أغلبية الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية خاصة في الحقل السوسولوجي، فقد أكدت محمودي محجوبة و بلحسين رحوي عباسية على وجود علاقة إرتباطية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والروح المعنوية للعاملين بمؤسسة فاكتر الجزائر العاصمة، خاصة العدالة التوزيعية التي ترتبط مباشرة بنظام الحوافز وقد أشارت الباحثتان إلى وجود علاقة إرتباط دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية وتماسك جماعة العمل وعلاقة إرتباط دالة احصائيا بين العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي وعلاقة إرتباط دالة احصائيا بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي للعمال.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي صيغت كما يلي: تسود الروح المعنوية العالية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية للأفراد بقطاع الإنتاج مرتفع وهذا دلالة على إهتمام الإدارة بالجانب النفسي والإجتماعي والإقتصادي للعاملين من خلال توفير مناخ ملائم تسوده العلاقات الرسمية متمثلة في سياسة الإدارة الرشيدة التي تسعى لتطبيق القوانين بعدالة وإجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي وتجديده، مما يزيد في تنمية العنصر معرفيا وتقنيا وبالتالي تماسك جماعة العمل، كما أن أنظمة الإتصالات الفعالة والإستخدام الأمثل لوسائل وأساليب الإتصال الحديثة والمتطورة يساهم بشكل كبير في زيادة مستويات الرضا عن العمل لدى الأفراد، وذلك من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين المشرفين والعمال والتعاون والتخفيف من النزاعات الفردية والجماعية والإحساس بالأمن الوظيفي والثقة التنظيمية وزيادة الوعي العمالي الإيجابي، وتمثل أنظمة الحوافز بقطاع الإنتاج الدافع الرئيسي للإقبال على الأعمال التطوعية وعدم التذمر من فترات العمل الزائدة، كما تساهم الحوافز المعنوية في الإحساس بالدفء والإنسجام من خلال سلوك الإيثار القائم بين الأفراد ووعي الضمير والكياسة والروح الرياضية، وقد تقاطعت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة التي قام بها ريب الله محمد حول واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، والتي هدفت إلى تحديد مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم. وقد توصلت

هذه الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام متوسط وبنسبة 66.56% ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث وهران والجزائر وقسنطينة تعزى لمتغير الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ولصالح جامعة وهران.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

والتي صيغت كما يلي: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، وقد توصلت الدراسة في هذا السياق إلى أن الإجراءات التنظيمية وتوضيح خطوط السلطة والإشراف في إطار الهيكل التنظيمي، ساهم في تعزيز شعور العاملين بالارتياح والثقة في الإدارة وأمنهم الوظيفي، مما دفع بالأغلبية منهم إلى الاندماج المهني مع باقي العاملين وتقديم النصح والمساعدة للزملاء والتخفيف من ضغوط العمل، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي قامت بها **Potter, L** حول المناخ التنظيمي والأداء، حيث تم إختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء لشركة كبيرة متعددة الجنسيات، وبينت الباحثة أن الهدف من دراستها هو التحقق والتقصي حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء وإختبار تلك العلاقة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وكيفية تأثيرها على أداء الشركة، بحيث يمكن استخدام نتائج الدراسة من طرف مدراء الاعمال لتحسين فعالية الهيكل التنظيمي ونمط الاشراف والاتصال وأنظمة الحوافز وتطوير التكنولوجيا هذه المؤشرات التي لها أثر كبير على أداء الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والأداء. وفي ذات السياق فان نتائج الدراسة الحالية تتشابه إلى حد ما مع نتائج الدراسة التحليلية التي قام بها الثنائي بويكن وهاريت وإيفانز حول العلاقة بين نمط الإدارة السائد في المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين وقد توصلوا إلى مجموعة من النتائج توضح أن 10 مديرين قَوْمًا أنفسهم أوتوقراطيين تسلطيين في حين قوم 10 مديرين آخرين أنفسهم ديمقراطيين تعاونيين، كما قوم 14 مديرًا أنفسهم أوتوقراطيين. كما أن نتائج الدراسة الراهنة إتفقت مع نتائج دراسة رياض ضياء عزيز والموسومة بالمناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان"، حيث كانت نتائج هذه الأخيرة :

* يعد المناخ التنظيمي من الادوات الأساسية التي تساعد الشركة في تحسين ادائها من خلال زيادة

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، فهي تساعد في تعزيز نقاط القوة ودعم استراتيجية الشركة.

* أغلب اجابات المبحوثين كانت موافقة لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي .

* هناك تباين في درجة الموافقة على فقرات المناخ التنظيمي حيث جاءت مرتبة كما يلي : الصراع الضغوط، الحوافز، الإبداع، الهيكل التنظيمي وأخيرا المشاركة.

*من خلال تشخيص الرضا الوظيفي يتضح أن معظم الأفراد راضين بشكل عام عن أعمالهم.

*وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بالشركة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجرتها فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي والموسومة بـ " المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى دراسة ميدانية، وقد توصلت الباحثة إلى:

أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة " متوسطة ". توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي.

وأوصت بأنه على القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

والتي صيغت كالتالي: توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن الإعتماد على الفعالية الإتصالية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتطورة وتدريب مختلف الفئات السوسيوثقافية والسوسيومهنية عليها يساهم بشكل كبير في عمليات الإثراء الوظيفي وتحسين الفعالية كما يساهم في تطوير العمل والالتزام بالقوانين ومساعدة الزملاء، وبالتالي الشعور بالرضا عن العمل بقطاع الإنتاج ومحاولة التقدم والتطور، ويمكن أن القول أن هذه النتائج تتطابق مع بعض نتائج الدراسات السابقة وهي كما يلي:

توصلت الدراسة التي أجرتها إيمان فيصل السعداوي والموسومة بأثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا :دراسة تطبيقية ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج هي:

* وجود تأثير معنوي إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية في التغلب على الآثار النفسية لوباء كورونا على العاملن بالقطاع الطبي.

* وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية.

*وجود تأثير معنوي غير مباشر لبرامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية من خلال الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية كورونا.

*إن أكثر برامج صيانة الموارد البشرية تأثيرا في الروح المعنوية للطواقم الطبية هو الرعاية الصحية وبرامج السلامة والدعم النفسي والوسائل الترفيهية.

كما ابتعدت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسة التي قامت عسولات جويده والمعونة بغياب التكوين وأثره على الروح المعنوية للموظفين دراسة ميدانية بولاية البليدة، والتي توصلت إلى:

* رغبة الموظفين الشديدة في التكوين وشعورهم بالحاجة إليه.

* عدم توافق أغلبية أداء الموظفين مع متطلبات وظائفهم، ومطالبتهم بالتكوين لتحسين أدائهم.

* إستياء الموظفين من الإدارة المستخدمة نتيجة عدم إختيارهم للتكوين مما يؤثر على روحهم المعنوية.

* إتهام الموظفين الإدارة المستخدمة بالتحيز، وعدم إختيارها للموظفين للتكوين بموضوعية وشفافية.

* رغبة أغلبية الموظفين بتغيير مناصب عملهم.

* رغبة أغلب الموظفين في مغادرة مؤسستهم إذا أتاحت لهم مناصب عمل في مؤسسات أخرى.

* عدم إعطاء أهمية خاصة لتكوين الموظفين.

* إنخفاض الروح المعنوية لدى أغلبية الموظفين.

الإقتراحات والتوصيات:

* الأخذ بجدية ضرورة تطبيق مخططات التكوين واعطائها أهمية بالغة بالنسبة لكل موظف.

* التركيز على الأهداف الأساسية للتكوين والنظر إلى نتائجه المستقبلية.

* إتباع طريقة موضوعية وعادلة في إختيار الموظفين للتكوين.

* إعطاء أهمية للعنصر البشري كونه المحرك لكل تطور واستراتيجية.

* تعزيز الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية للموظفين ومنها التكوين.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

والتي مفادها، توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة، وقد توصلت دراستنا إلى أن نظام الحوافز الفعال يساهم بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعاده، وهذا ما يقترب من نتائج دراسة محمودي محجوبة و بلحسين رحوي عباسية بعنوان العدالة التنظيمية والروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية مجمع فاكتو حليب Obie الجزائر العاصمة" والتي توصلت إلى وجود:

* علاقة ارتباطية غير دالة بين العدالة التوزيعية وتماسك جماعة العمل.

* علاقة ارتباط دالة بين العدالة الاجرائية والالتزام التنظيمي.

* علاقة ارتباط دالة بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي.

مما يفسر أثر العدالة في توزيع الأجور والعلاوات والميداليات على مختلف الفئات المهنية العاملة بقطاع الانتاج جبل العنق.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الراهنة تقريبا مع نتائج دراسة سليم مجلخ وآخرون حول الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التآثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أدت ظاهرة القبليّة العرقية الى رفع درجة الإرهاب بين العاملين.

* ارتفاع ظاهرة الاحتراق الوظيفي نسبيا في المركب المنجمي.

* يؤثر الإرهاب بين العاملين تأثيرا طرديا كبيرا بمعامل 0.72 في الاحتراق الوظيفي.

* لا يؤثر الإرهاب ضد المنظمة على الاحتراق الوظيفي.

* انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين يعود الى عدم التفاؤل من طرف العاملين.

* إضافة الروح المعنوية كمتغير وسيط لم يؤثر تأثيرا كبيرا على أثر أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي.

بالرغم من وجود تباين في الخصوصية الثقافية والتنوع الجغرافي لاقامة عمال القطاع لا تظهر سلوكيات معادية بين الأفراد وهذا نتيجة التسيير وتطبيق اللوائح حفاظا على أمن وسلامة العمال والقطاع.

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم

من أهم أهداف هذه الدراسة محاولة التعرف والكشف العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق، وقد تمت مناقشة العديد من المتغيرات، هذه الأخيرة شكلت محور اهتمام المفكرين والباحثين في نظرية التنظيم ، وفي هذا السياق عالجت الدراسة أهم تلك المتغيرات من الجانب المنهجي والإمبريقي، قصد محاولة تقديم تفسيرات موضوعية حول ظاهرة المناخ التنظيمي والروح المعنوية، ويظهر ذلك من خلال المضامين الميدانية التي عالجتها ومن ثم التوصل إلى نتائج حول الموضوع محل الدراسة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة، وبعد اختبار ومناقشة عدد من الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بموضوع

الدراسة والتي شكلت محور علماء التنظيم، فقد توافقت نتائجها مع ما جاءت به بعض الإتجاهات النظرية في الحقل السوسولوجي واختلفت معها في بعض الجوانب.

وفي هذا السياق يعتقد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أن التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العنصر البشري وتدني مستويات الإنتاج في المنظمات الصناعية وكذلك الثغرات الواضحة في عمل الإدارة يعود أساسا إلى أن الادارة ليس لها فكرة واضحة عن المسؤوليات المنوطة بها والمتمثلة في التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة وعدم قدرة العمال علة إنجاز المهام بالشكل الصحيح مما يؤدي إلى قيام النزاع بينهم وبين الادارة، ولمعالجة هذه التغيرات والمشكلات التنظيمية قام بمجموعة من الدراسات استهدفت تحسين العلاقة بين الادارة والعمال وتوفير وسائل لادارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الانتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل (الهاشمي: ص38).

ويرى ماكس فيبر أن البيروقراطية باعتبارها نموذجا جيدا لإدارة المؤسسات الكبيرة تساهم بشكل كبير في حسن سير العمل وعدم الاختلاف في كفاءة الأداء نتيجة إختلاف الظروف البيئية أو العمال أو الإدارة وعليه فقد ركز على تقسيم العمل الذي يؤدي إلى التخصص الوظيفي واختيار العاملين على أساس الكفاءة، كما أن الترقية تتم بناء على الأقدمية في العمل أو الإنجاز معا (محمود: 2010. ص ص 88-89) وهذا ما تقوم به المؤسسة الوطنية سوناطراك على مستوى جميع مديرياتها وفروعها.

كما إتفقت النتائج المحصل عليها في دراستنا مع المبادئ النظرية التي وضعها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة فيما يتعلق بنمط الإتصال ونظام الحوافز، حيث يرى " إلتون مايو" أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في العمل، وقد أقرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير في دافعية الأفراد، فحاجات العنصر البشري ليست جميعها مادية بل أن جزء كبيرا منها معنوي، وقد أكد مايو على وجود علاقة أساسية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية حيث كلما ارتفع وجود قيادة ديمقراطية وتشاركية، بحيث أن المدير لا يعاقب العمال دائما لأن ذلك يجعل منه مدير متسلط ولا متسامح دائما لأن ذلك يجعل فالعمال داخل المؤسسة يحبذون التواصل مباشرة كونها أنسب طريقة للتفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات والأخبار وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة، كما يعد الاتصال المباشر من بين أكثر أنواع الاتصال فعالية في توصيل الأفكار والمعلومات وتغيير الإتجاهات، وهنا يتضح أن العمال متعاونون فيما بينهم

ومتصلين على الدوام فيما يخص أمور العمل ويعزى ذلك إلى كونهم يعملون في مكان واحد وقريبين من بعض وهذا ما جعل المعلومة تنتقل بطريقة سهلة وسريعة (عكاشة: 1999. ص 65).

وفي ذات السياق تلجأ إدارة القطاع إلى الإعتماد على وسائل إتصال حديثة وتفعيل أنظمة حوافز متطورة من خلال تحديد الأهداف ووضع برامج مستقبلية من الممكن أن ترفع من مستويات الإنتاج وهذا ما أكدته مبادئ نظرية صياغة الهدف التي وضعها " لوك Locke"، حيث يعتقد أن الدوافع تتحرك دائما باتجاه * تحقيق الأهداف وأن الغايات تمثل بذاتها النوايا المستهدفة للفرد وتقوم النظرية في ضوء تحقيق ما يلي:

تحديد الأهداف المراد إنجازها وأن تكون قابلة للقياس وفي إطار فترة زمنية معينة تحدد في ضوءها الإمكانيات المتاحة للتنظيم.

* وضع الخطط الأساسية لتحقيق الإنجاز المطلوب.

* القيام بصياغة الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للإدارة بمشاركة العاملين.

* تحديد برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإنجاز المستهدف.

* متابعة تنفيذ المهام وإنجاز العمل من خلال أسلوب التوجيه وتصحيح الأخطاء والانحرافات الحاصلة بالأداء.

* قياس الإنجاز المحقق للأفراد في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة مسبقا.

* يتم توزيع الحوافز على العاملين في ضوء الإنجاز المحقق (كاظم واخرون: 2009. ص 103).

بالرغم من التطورات الحاصلة في ميدان التقني واستخراج النفط بالمؤسسة الوطنية سوناطراك غير أنها لم ترق إلى تلك المبادئ النظرية التي قدمها "لوك"، لكن الإدارة العليا تعمل باستمرار على تحقيق الأهداف والمشاركة العمالية من خلال الشريك الاجتماعي وتوزيع الحوافز بعدالة وانتظام والمتمثلة في الأرباح السنوية والرحلات وغيرها من المزايا المرتبطة وذات الصلة، قصد زيادة الوعي العمالي وتحسين ظروفهم الاجتماعية والإقتصادية من جهة ومواكبة العصرنة والتطور من جهة أخرى على جميع الأصعدة والمستويات.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج حول الفرضية الجزئية المتعلقة بمستوى الروح المعنوية السائدة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة والتي كانت عالية، وذلك بعد عرض وتحليل البيانات الإحصائية والقراءة السوسولوجية الموضوعية لتلك النتائج، حيث أنها تقاطعت مع بعض مبادئ نظريات التنظيم التي وضعها المختصين والدارسين في علم الاجتماع عموما وعلم اجتماع التنظيم والعمل خصوصا، وفي هذا المجال يرى أصحاب الإتجاه الإنساني أن على الإدارة الاهتمام

بالظروف الفيزيكية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، وكذلك العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، حيث توصلوا إلى نتيجة مفادها ضرورة البحث عن تفسير لاتجاهات الأفراد وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا بمعنى كائنا إقتصاديا كما يعتقد أصحاب الإلتجاه الميكانيكي، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها (الحسني: 1983. ص124). ويمكن القول أن المبادئ الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية ركز على أن المنظمة بناء اجتماعي يعتمد على الحوافز المعنوية في إثارة دوافع الأفراد للعمل وتحفيزهم في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، وهذا ما تتميز به إدارة قطاع الإنتاج تجاه الموارد البشرية العاملة بحقول النفط والقاعدة اللوجستية ومركز التخزين بيئر العاتر.

وقد أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن تماسك جماعة العمل يتضح من خلال فلسفة الإدارة وكيفية التعامل مع العاملين وتوجيههم ومرافقتهم نفسيا واجتماعيا حتى يكون يبلغ العنصر البشري مرحلة الإنسجام والاندماج والتكيف الوظيفي.

وهذا ما يؤكد " غرين وزملائه: 1968. Graen et Al " في نظرية التكيف الوظيفي التي تقول بأن الرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة للتوافق المهني أو التكيف الفعال بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات ضمن إطار عمل متوازن، كما يقوم هذا الإلتجاه على مبدأ الإنسجام بين الشخصية اللازمة للعمل والبيئة الداخلية للعمل (العادلي: 1981. ص 184).

ويركز في ذات السياق " ألدرفر: 1972 " على الحاجات ذات المستويات الثلاث والمتمثلة في الوجود والإنتماء والنمو، والتي تختلف مع نظرية الحاجات لماسلو لأنها تناولت المستويات الثلاث بطريقة متتابعة أكثر منها متدرجة، الأمر الذي يسمح للفرد بتخطي أحد هذه المستويات، كما يعتقد ألدرفر أن بعض الوظائف قد لا تسمح بالإرتقاء للمستوى الموهالي وبعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب والعوامل المتمثلة في طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعدد الكلي للعاملين، كما أكده لنا رئيس قطاع الإنتاج جبل العنق في بعض الأمثلة حول عدم حصول بعض التقنيين في الإنتاج والميكانيك والتقنيين المركزيين للشبه الطبي وكذلك العاملين بالأمن الداخلي على ترقيات لعدم توفر وظائف شاغرة بالقطاع الأمر الذي يعرضهم إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

تبقى هذه المؤشرات والنتائج نسبية ومتباينة مع بعض النتائج الأخرى لأن تلك الدراسات أجريت في مجالات مكانية وزمنية مختلفة، غير أننا لمسنا رؤية إستشرافية إيجابية لدى مسؤولي الإدارة والشريك الاجتماعي وبعض الأفراد بقطاع الإنتاج حول سعي المؤسسة الوطنية سوناطراك إلى العمل على تنمية

مختلف الموارد البشرية والمادية بالتزامن مع الثورة المعلوماتية والتطورات التكنولوجية المتسارعة لذا فهي تعمل على تحسين قدراتها الإنتاجية من خلال الاهتمام بجميع العاملين بها.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توصلت الدراسة إلى نتائج حول الفرضية الثالثة بخصوص العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك الجماعة، من خلال اختبار ومناقشة عدد من المؤشرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، وقد توافقت نتائجها مع ما جاءت به تلك النظريات واختلفت معها في بعض الجوانب.

اتفقت الدراسة مع مختلف النظريات التي عالجت الهيكل التنظيمي وعلاقته بتماسك الجماعة، وهذا ما أشار إليه فريديريك تايلور حيث يرى أن:

- مبدأ التخصص في العمل قصد زيادة خبرة العاملين وكفاءتهم مما يسمح بتحديد المسؤوليات.

- تنميط العمليات الذي يؤدي إلى السرعة في الأداء تفادي للحركات الزائدة أثناء العمل.

- عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية.

- تضيق نطاق الإشراف من خلال وحدة الأمر.

- توحيد الإجراءات والقواعد (سالم: 2002. ص ص 55-57):

ويؤكد على استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء من خلال:

* تقسيم العمل و تحديده كميا إن أمكن، وهذا التحديد يكون بتوزيع العمل على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط المهام و الفعالية في الأداء.

* يجب أن يكون اختيار العمل مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأنشطة التي يقومون بها " فتايلور " يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط و ذكي في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي و الذهني.

* تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمال بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط طاقة خارج الإطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين و المسيرين.

من خلال ما جاءت به النظرية يتضح أن إستجابات المبحوثين كانت متشابهة مع تلك المبادئ التنظيمية، لأن إدارة قطاع الإنتاج تسعى لتطبيق القواعد وفق إستراتيجية محددة تهدف إلى إستقطاب الأفراد الأكفاء بعد اجتيازهم للإختبارات المعرفية والتقنية والفيزيولوجية والنفسية، لتحقيق الأهداف والاستمرارية.

ويرى " تايلور " إن أهم عنصر في أسلوب التسيير الذي اقترحه هو فكرة الشغل أو المهمة (TASK) ويقصد بهذه الفكرة كما يقول (عشوي: 1992. ص 74).

من خلال المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية يتضح أن " تايلور " ركز على الجانب العلمي في اختيار الافراد بالموازاة مع التركيز على الجانب البدني، بمعنى أن العامل يكون ذو بنية جسدية قوية لتحمل أعباء الوظيفة و ساعات العمل الكبيرة ، كما ركز على الحوافز المادية لزيادة الإنتاج .

أما روبرت ميرتون ركز على الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي وعلى الجوانب غير الرسمية والعلاقات الإنسانية وتقوم افتراضاته على:

* أن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة بمعنى أن هناك طلب للرقابة على الأفراد أثناء تأدية مهامهم و واجباتهم.

* الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد، أي أن الإدارة تسعى إلى زيادة درجة اعتمادها على سلوك الأفراد حيث يكون هذا السلوك معروفا ، ويتم الالتزام بأنماطه المحددة مسبقا .

إن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم باستخدام نموذج الآلة، بالإضافة إلى هذا فإن عددا من الإجراءات الدائمة يتم تقريرها وتتخذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

ويترتب على هذه الافتراضات النتائج الآتية:

* تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، إذ تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف أو المكاتب وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف.

* تصبح القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد ويصير هضمها و اختزانها بواسطتهم أي تتم عملية اكتساب لتلك القواعد والإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد.

* يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها في عبارة " جمود السلوك الوظيفي " وهذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي بالإضافة إلى أن جمود السلوك يؤدي إلى مزيد من المتاعب والمصاعب لعملاء التنظيم ويفقد أعمال ومصالح هؤلاء العملاء في تعاملهم مع التنظيم ويرى أصحاب نظرية التبادل الاجتماعي أن عدم إدراك الفرد للعدالة سيجعله مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك في الموقف، كالطعن في القرارات والتماطل في العمل أو تجنب الشكوى والبحث عن عمل آخر خارج المؤسسة وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة الراهنة.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

حاولت الدراسة الحالية إلى التوصل لمجموعة من النتائج حول العلاقة بين نمط الإتصال وتماسك الجماعة، حيث بينت أن أنواع وسائل الإتصال وأساليب استخدامها والإجراءات والطرق المتبعة في تطبيق القوانين وتقسيم العمل وطبيعة المعاملة، من شأنه أن يرفع مستوى إدراك العاملين بتماسك جماعة العمل وتوازن الفريق وبالتالي الالتزام بتطبيق تلك التوجيهات والعمل على تقديم المساعدة والخبرة للزملاء والانسجام والتماسك بين أعضاء فريق العمل، قصد المساهمة في الابتكار ورفع الأداء بالقطاع.

واتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به نظرية العلاقات الانسانية والذي يرى بان مفهوم الروح المعنوية موضوع مرن يحتاج الى إعادة النظر في المرتكزات النظرية، حيث ترى أن المعاملة الانسانية من اكثر الأطر استخداما وقبولا على نطاق واسع لدراساتها في بيئة تنظيمية من خلال جودة المعاملة بالمثل التي يتلقاها العامل من قبل رؤسائه، حيث تعتمد على التبادل الاجتماعي، وهذا ما يتفق مع نظرية "بلو" من خلال معاملة الموظف معاملة إنسانية إن الدعم التنظيم الذي يتلقاه العامل والرعاية التي تقدمها له المؤسسة، تؤدي إلى ارتفاع معدلات الرضا والالتزام، ويصبح العامل يشعر أنه يعامل معاملة بالمثل والتي تقوم على الإنصاف والحيادية، وترجمة التقدير الى مكافأة وزيادة في الراتب والحصول على مكافآت إجتماعية وتلقي الملاحظات والاعتراف، إضافة الى توسيع دائرة التشاور من خلال فتح باب للحوار يجعل العامل أكثر دافعية للعمل ويساهم في ارتفاع مستويات الإنتاج. فالأفراد الذين تكون معنوياتهم مرتفعة يكونون أقل عرضة للصراع داخل جماعة العمل الواحدة، لوجود لغة مشتركة ذات اهداف واحدة داخل بيئة العمل.

وهذا ما لمسناه أثناء إجراء الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها، بأن العمال يدركون تماسك الجماعة من خلال حسن المعاملة كاهتمام الرؤساء بالعلاقات الشخصية والاحترام والتقدير، وحرصهم على نشر روح التعاون بين العمال والاستماع إلى شكاويهم، فإن الاعتراف والتقدير دون تقديم اثناء تأدية عملهم، كما ان الثناء والشكر من الأشياء البسيطة التي يتلقاها العامل من قبل رؤسائه تعزز بشكل رئيسي ممارسات الادارة العادلة لديه. وهذا ما لا يتفق مع نظرية التوقع" لفكتور فروم" قالفرد الذي يتوقع معاملة عادلة من رؤسائه سيكون حافزا له لبذل مستوى اكبر وتحقيق الاداء المطلوب.

وبالتالي فان مرتكزات النظرية تنطبق الى حد كبير مع ممارسات الادارة نحو تحسين اداء الافراد من خلال مجموعة قواعد واسس ونظم استراتيجية تضعها وفق المعايير المعمول بها، ويمكن تطويرها بما يتوافق مع احتياجاتها الانية والمستقبلية قصد تعظيم الفوائد وتحقيق الاهداف من جهة والحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة وتحفيزها ماديا واجتماعيا من جهة اخرى.

كما إتفقت دراستنا مع مبادئ بعض نظريات العدالة الإجرائية التي تناولت الإجراءات الرسمية وأطلقت ثلاث نماذج توضح تلك المبادئ من خلال نظرية النماذج، لاند و تايلور .

أ- نموذج المصلحة الذاتية: لما يعمل الفرد بمفرده فانه يبحث عن التحكم في القرار لتعظيم مصلحته الشخصية والقدرة على التعبير مع أفراد فريق العمل.

ب- نموذج القيم الجماعية: يفسر تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة وتمكنهم من المشاركة في مختلف العمليات فأنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة.

ج- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: يناقش هذا النموذج المفاهيم المرتبطة بعلاقات السلطة والتي تؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، وتتمثل في الثقة في السلطة والمكانة الحسنة للقائد والحياد في اتخاذ القرارات، ويشير، فولغر، من خلال نظرية المدركات المرجعية المعدلة إلى إن عملية صنع القرار تتضمن التحكم في العملية والقرار ولتحقيق العدالة يستلزم الأمانة والكياسة والمجاملة واحترام حقوق الغير.

5. مناقشة الفرضية الخامسة:

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية بقطاع الإنتاج ميدان الدراسة، وبالمقارنة مع نظرية التنظيم نجد إن نتائجها اقترنت مع مبادئ نظريات العدالة التوزيعية والحوافز أحيانا وابتعدت في أخرى، وهذا راجع إلى الاختلاف في المناخ التنظيمي والقيم والمعايير التي أجريت فيها مختلف الدراسات على غرار هذه الدراسة.

يرى أصحاب الإتجاه السلوكي أن التنظيم بيئة تؤثر على علاقات الأفراد داخله كما تؤثر على سيكولوجيتهم...وتتميز اهتماماتهم هذه بمحاولة فهم السلوك الإنساني في موقف العمل في الصناعة من خلال التركيز على موضوعات معينة مثل حاجات المشاركين ودوافعهم المشاركة أو المشاعر أو الكبت أو التوتر أو الإحباط أو اتخاذ القرار أو الرضا أو حل المشاكل أو خصائص وسمات شخصية القادة...إلخ.

وقد ركز هذا المدخل في دراسته وفهمه للسلوك الإنساني في نطاق التنظيم على أربعة أبعاد هي:

1. أساليب القيادة.
2. المشاركة.
3. الخصائص الأساسية للشخصية الإنسانية في مقابل خصائص التنظيم الرسمي.
4. الإسهامات في مقابل الحوافز.

إن جميع هذه الأبعاد التنظيمية تشكل بيئة التنظيم التي تحدد في ضوئها الإتجاهات والدوافع لدى الأعضاء في موقف العمل، وتحدد سلوكياتهم وتصرفاتهم في نطاق التنظيم.

فبالنسبة لأساليب القيادة، وفي ضوء نتائج البحوث التي أجريت في هذا الميدان يشير (ماكجريجور McGregor) إلى أن القيادة داخل التنظيم هي عبارة عن العلاقات بين خصائص أو سمات القائد واتجاهات وحاجات الأتباع وخصائص التنظيم (الهدف وطبيعة العمل) والوسط الاجتماعي والإقتصادي والسياسي الذي توجد فيه، حيث أكد على أن هناك علاقة اعتماد متبادل بين الرئيس والمرؤوس وأن الرئيس الذي لا يشعر بالأمن لمرؤوسيه، بينما إذا تمكن من توفير ظروف تتيح لهم إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم فإنه سيدفعهم بذلك إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق التكامل اللازم بينهم، بمعنى أن الأمن والإطمئنان في العمل أساسي بالنسبة للعامل والتنظيم على حد سواء.

أما بالنسبة لبعد المشاركة، فقد اعتبر (دافيد امري David A. Emery) أن قيم الأمن والشعور بالانتماء تمثل العوامل الأولية لدى الأفراد التي تدفعهم إلى العمل، حيث أكد على أهمية توسيع دور غير المديرين عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والإحساس بالمسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الضبط والتكامل اللازم داخل التنظيم، فالمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات تمثل أهم أسس القيادة التنظيمية.

أما بالنسبة للخصائص الأساسية للشخصية الإنسانية في مقابل خصائص التنظيم الرسمي، فقد حاول (أرجريس C. Argyris) أن يطور هذا البعد في دراسة السلوك الإنساني في التنظيم من خلال تركيزه على التفاعل بين الفرد والتنظيم الرسمي، أي من خلال تركيزه على الخصائص الإنسانية للفرد العامل والخصائص الرسمية للتنظيم، حيث أن التفاعل بينهما يتأثر بخصائص كل منهما، إذ أن حاجات الأفراد الأسوياء ميل لأن تكون غير متطابقة مع متطلبات التنظيم الرسمي، مما ينشأ عنه مجموعة الخطط غير الرسمية التي توفر للفرد الفرص التي تقلل من مشاعر الخضوع تجاه الإدارة وتحميه من أي سلوك جائز من قبلها، ويجد في هذا مأوى سيكولوجيا وسندا ثابتا يساعده على توافقه وتكيفه مع التنظيم الرسمي، ومن ثم يساعد التنظيم غير الرسمي في التقليل من الأسباب الأساسية للصراع والإحباط والفشل، وعليه فإن التنظيم غير الرسمي ضرورة لا بد منها، ففي كل تنظيم رسمي تكمن جذور التفكك المتمثلة في برامج العلاقات الإنسانية غير المسلمة، فيأتي التنظيم غير الرسمي ليكف جزئيا من عملية التفكك هذه، فالتنظيم غير الرسمي حسب هذا التطور ظاهرة اجتماعية طبيعية في التنظيمات الرسمية ناتجة عن التفاعل بين الخصائص الإنسانية للفرد العامل والخصائص الرسمية للتنظيم.

أما بالنسبة لبعد الإسهامات في مقابل الحوافز، والذي هو من تطوير مجموعة من العلماء بالإستناد إلى التراث العلمي المتراكم في هذا الميدان، وبالخصوص أعمال الإدارة العلمية واتجاه العلاقات الإنسانية في الصناعة ونماذج السلطة عند فيبر، والذين قاموا ببلورة عدد من المسلمات، وهي أن التنظيم يمثل نسقا من أوجه النشاطات الإجتماعية المعتمدة فيما بينها التي يقوم به المشاركون في التنظيم، حيث يتلقى كل مساهم حوافز تعادل ما يساهم به في التنظيم ومن ثم يستمر كل مشارك في التنظيم طالما كانت الحوافز تفوق إسهاماته، بينما تعتبر هذه الإسهامات بالنسبة للتنظيم هي المصدر الذي يعتمد عليه في تحديد ما يقدمه من حوافز للمشاركين ومن ثم يستمر التنظيم في الوجود طالما أنه يتلقى الإسهامات الكافية التي تغطي الحوافز التي يجب أن يقدمها للمشاركين.

بالرغم من تطور الإتجاهات النظرية في مجال التنظيم والإدارة تبقى المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية في تباين نسبي معها، ويعزى ذلك إلى إختلاف البيئة الداخلية والخارجية للعمل وطبيعة السلوك لدى العاملين المحليين ضف إلى ذلك منظومة القيم والمعايير السائدة بالمجتمع المحلي التي تؤثر لا محالة على الواقع الإقتصادي والاجتماعي بالمؤسسة.

خلاصة الفصل

بالرغم من تعدد الدراسات الميدانية والمقاربات النظرية وتباين مختلف التيارات الفكرية في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي كظاهرة تنظيمية للبحث والتفسير والتحليل، ومستوى علاقته بالروح المعنوية في المنظمات، تبقى لكل مؤسسة معايير وقيم وخصوصية حسب المكان والزمان والعامل البشري، والتي تعد بمثابة الفروق الجوهرية التي تتفرد بها، وبما أن قطاع الإنتاج جبل العنق ميدان الدراسة يتوفر على معظم المتغيرات والمؤشرات التي جاءت في مختلف التراث النظري، فموضوع المناخ التنظيمي والروح المعنوية ترتبط نتائجه بالمعايير والقيم والثقافة المؤسسية وطبيعة العمل وظروفه وكذلك طبيعة العاملين وتركيبتهم الخاصة، ورغم أن الدراسة توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية في قطاع الإنتاج، إلا أن هذا لا يعني التوقف بل يجب استحداث آليات وطرائق جديدة تزيد من رضا العاملين وتشبع حاجاتهم وبالتالي رفع الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية واستمرارية المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

بالرغم من الاختلاف بين التيارات الفكرية، وما جاءت به نظريات التنظيم ونتائج بعض الدراسات السابقة حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المجالات التي أجريت بها تلك الدراسات سواء الجغرافية الزمانية والبشرية وعليه فخصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والموارد البشرية العاملة بها، توضح إن إدراك الأفراد لأبعاد المناخ التنظيمي ومستوى ارتفاعها المتمثلة في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال ونظام الحوافز، لا تؤدي بالضرورة إلى انخفاض في الروح المعنوية لدى الموارد البشرية أو ارتفاعها. فالقيم والمعايير والثقافة السائدة يمكن أن تكون محددًا لهذا النمط من السلوك المرتبط بنظام الحوافز الرسمي وطبيعة الإجراءات وتطبيق اللوائح ونظم الاتصالات لدى الأفراد العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة ميدان الدراسة الراهنة، غير أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انفتحت في بعض الأحيان مع نتائج بعض الدراسات السابقة واختلفت معها في أخرى، ولأن الدراسة أجريت في ظروف معينة وزمن محدد فهي لم تحط بكل جوانب الموضوع.

وتبقى العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية موضوعًا محوريًا وأساسيًا في مختلف الدراسات التي تبحث وتعالج قضايا الموارد البشرية في كافة المنظمات، ويبقى البحث في تلك المتغيرات على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى عمل متواصل ومستمر.

وفي الختام يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية من الممكن أن تكون مرتكزا هاما في فلسفة وإدارة المؤسسة الوطنية سوناطراك بشكل عام وقطاع الإنتاج جبل العنق بشكل خاص، حيث أنها أظهرت مدى إلتواء المسؤولين والعاملين بتنفيذ المهام والقيام بمختلف الأنشطة بصرامة، ويعزى ذلك إلى عدة عوامل ومؤشرات تأتي على سبيل الذكر الإهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل هذا الأخير الذي يسعى دائما لإشباع رغباته وتحقيق أعلى مستويات الإنتاج بكفاءة وفعالية لضمان الإستمرارية والبقاء.

وأخيرا يمكن طرح مجموعة من التوصيات والإقتراحات للقائمين على شؤون المؤسسة كما يلي:

* إعادة النظر في عمليات التوظيف المباشر بالإعتماد على الأساليب العلمية في التشغيل.

* تحديث الهيكل التنظيمي دوريا بما يتلاءم وطبيعة الوظائف.

* الإختيار الأمثل لشاغلي الوظائف والإعتماد على العنصر الشبابي خاصة في الأمن الصناعي والإنتاج والأمن الداخلي للمؤسسة.

* العمل على تقليص الفجوة بين الإدارة والشريك الإجتماعي من خلال الإجتماعات الدورية والطارئة.

إعادة النظر في سلم الأجور خاصة لعمال المناوبة.

- * إعادة النظر في عمليات الترقية بالنسبة للحاصلين على شهادة دراسات عليا.
- * تجديد وزيادة الفرص والمناصب الخاصة بالسياحة الداخلية والخارجية للأفراد.
- * العمل على تفعيل قانون النقل الوظيفي بالنسبة للعاملين بالجنوب الكبير.
- * محاولة الرفع من منحة الأرباح السنوية وذلك حسب الإحتياجات الانية والمستقبلية للعاملين من جهة ومستوى الموارد المالية للمؤسسة من جهة أخرى.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- اعتماد محمد علام: 1994. دراسات في علم اجتماع التنظيمي. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 2- أونيس عبد المجيد أونيس: 2011. إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- البدري، طارق: 2001. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة.
- 4- بكر علي أبو حجيعة و محمد عبود الحراشة: 2013. أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. دراسات العلوم التربوية. المجلد 40 . ملحق 4. الأردن.
- 5- بلقاسم سلاطينة وسماعيل قيرة: 2008. التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 6- بلقاسم مزبوة: 2016. الصراع بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة - رسالة دكتوراه - غ م. عنابة. الجزائر: جامعة باجي مختار.
- 7- الجامعة. مصر..
- 8- الجريسي، خالد: 2001. إدارة الوقت من المنظور الإداري والاسلامي. السعودية: مطابع الحميضي 69- الخواجا، عبد الفتاح: 2009. تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 9- حسان الجيلاني : 1985. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10- حسين حريم: 2003 . إدارة المنظمات منظور كلي. ط 1. عمان .الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 11- حسين محمد الحرارشة : 2011، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. ط1. القاهرة: دار الجليس للنشر والتوزيع.
- 12- حنفي ، عبد الغفار : 2115 . إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 13- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي: 2009. السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 14- خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود: 2000. ط1. الأردن: نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان.
- 15- راجح حسن- الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، 1971 ، ص.
- 16- ربيع، هادي: 2008. علم النفس الإداري"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ليبيا.
- 17- ربيب الله محمد: 2012. واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد الثامن. جامعة السانبا وهران . الجزائر.

- 18- رضوان, شفيق: 2000. السلوكية والإدارة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. لبنان.
- 19- الرفاعي, محمد) 2009 (: "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة", رسالة دكتوراه غير
- 20- رياض ضياء عزيز: 2013. المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 3. العدد 1. جامعة ميسان. العراق.
- 21- زايد مراد: 2012. الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات. مدخل تسيير المؤسسات. ط 01. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة.
- 22- زكي محمود هاشم: 1980. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2.
- 23- ستانلي فيشر ووليام استرلي: 1994. مجلة التمويل والتنمية، العدد4، 31 ديسمبر 1994، صندوق النقد الدولي، ص2.
- 24- سعد مرسي بدر: 2000. الأيديولوجيا ونظرية التنظيم. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 25- سليم مجلخ وآخرون: 2019. بعنوان الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 30. العدد 02. الجزائر. ص ص 321-341.
- 26- سناء عبد الكريم الخناق: 2012. المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية. مجلة الباحث. عدد 10.
- 27- السيد الحسيني: 1985. النظرية الإجماعية ودراسة التنظيم. ط1. مصر: دار .
- 28- السيد خيرى وآخرون: 1972. قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين. القاهرة: دار الكتاب.
- 29- سيف الإسلام شويه: 2006. سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج للتطوير. الجزائر: مختبر التربية، جامعة عنابة.
- 30- الشنواني، صلاح: 1999. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. مؤسسة شباب
- 31- صديق محمد عفيفى، أحمد إبراهيم عبد الهادي: 2002. السلوك التنظيمي. ط10. القاهرة: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 32- صلاح الشبكي: 1969. العلاقات الإنسانية في الإدارة. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- 33- صلاح الشنواني: 1970. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. بيروت: دار النهضة العربية.
- 34- صلاح الشنواني: 1972. إدارة الأفراد دراسة تحليلية من خلال الأهداف. لبنان: جامعة بيروت العربية.
- 35- الصيرفي: 2009. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات.
- 36- طلعت إبراهيم لطفي": 1993. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: مكتبة غريب.
- 37- عادل حسين: 1971. الأفراد في الصناعة. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- 38- عامر الكبيسي: 1998. السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ط2. الدوحة: دار الشروق.
- 39- عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين: 1999 . إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.

- 40- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2009. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1. مصر: المكتبة المصرية.
- 41- عبد السلام أبو قحف: 2000. محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- 42- عبد الفتاح محمد دويرار: 2000. أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 43- عبد اللطيف بن أشهيو: 1982.. التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 44- عبد الله محمد عبد الرحمن: 1999. علم الاجتماع الصناعي والنشأة والتطورات الحديثة. ط 1. بيروت: دار النهضة العربية . .
- 45- عبد المولى ، محمود : 1999. علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي " . طرابلس: الدار العربية للكتاب.
- 46- عبد الهادي الجوهري: 1998. علم اجتماع الإدارة. مصر: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 47- عسولات جويده: 2021 . غياب التكوين وأثره على الروح المعنوية للموظفين دراسة ميدانية بولاية البليدة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات_ المجلد 08. العدد 02.
- 48- علي الحوات: 1997. النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية. مصر: ديوان المنشورات الجامعية
- 49- علي السلمي: 1980. تطور الفكر التنظيمي. ط 1. الكويت: وكالة المطبوعات .
- 50- علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: 2013. الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. ط 01. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع الأبيار.
- 51- علي عبد الرزاق جلبي: 2003. علم الاجتماع الصناعي. ط 1. الاسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 52- علي ليلة: 1982. البنائية الوظيفية في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا. القاهرة: دار المعارف.
- 53- علي محمود عبد الرحيم: 1985. الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول، المجلد الثالث عشر .
- 54- عمر صخري: 2008. اقتصاد المؤسسة ط 06. الساحة المركزية. بن عكنون. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 55- عمر صخري: 2008. اقتصاد المؤسسة، ط 06، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 56- عمرو عقيقي وآخرون: 1996. وظائف منظمات الأعمال. ط 2. عمان: دار زهران.
- 57- عودة، هديل (2010) : "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبة وعلاقتها العيسوي ، عبد الرحمن : 1995 . علم النفس والاجتماع . القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة .
- 58- الغنام ، إبراهيم : 2006 . رفع الروح المعنوية وتحفيز الفريق . الرياض .
- 60- غول فرحات: 2008. الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط 01، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة.
- 61- فاروق مداس: 2002. التنظيم وعلاقات العمل. الجزائر: دار مدني .

- 62- فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي: 2019. الموسومة ب" المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد 20. الجزء 14. السعودية.
- 63- قيس محمد عبيدي: 1997. التنظيم. غزة: الجامعة المفتوحة.
- 64- كامل السيد غراب وآخرون: 1999. نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري. الأردن: مكتبة ومطبعة شعاع الفنية.
- 65- كامل محمد المغربي: 2007. الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة تحديات القرن، ط 1 عمان. الأردن: دارالفكر للنشر والتوزيع.
- 66- كنعان، نواف: 2002. القيادة الادارية. ط 1. مكتبة دار الثقافة. الأردن.
- 67- كنعان نواف: 2007 القانون الإداري. الوظيفة العامة. القرارات الإدارية. العقود الإدارية. الأموال العامة. ط 1. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 68- لوكيا الهاشمي : 2006. السلوك التنظيمي، ج 5 . الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع
- 69- ماجد محمد الفراء، محمود عبد الرحمان الشنطي: 2008. أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16. العدد 01.
- 70- مجلي، علي: 2009. مفهوم وأهمية الروح المعنوية. هيئة الطيران والدفاع. السعودية.
- 71- محارمة، ثامر محمد: 1996. المناخ التنظيمي في الفكر الإداري. مجلة الإداري 25. سلطنة عمان.
- 72- محمد عاطف غيث: 2006. قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
- 73- محمد علي محمد: 2003. علم اجتماع التنظيم" مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج. ط 1. مصر: دار المعرفة الجامعية الاسكندرية.
- 74- محمد قاسم القريوتي : 2006. نظرية المنظمة والتنظيم. ط 5 . عمان (الأردن): المكتبة الوطنية للنشر.
- 75- محمود إبراهيم الشنطي: 2008. أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- 76- محمودي محجوبة و بلحسين رحوي عباسية: 2021. بعنوان العدالة التنظيمية والروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية مجمع فاكوتو حليب Obie الجزائر العاصمة". مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية و الاجتماعية . المجلد 08. العدد 02. الجزائر.
- 77- مرحاب مرزوق عيد الدعسان: 2018. الروح المعنوية والأداء الوظيفي وعلاقتهما ببعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريب والإداريين في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. المجلد 32. العدد 01. الكويت.
- 78- مصطفى عشوي: 1992. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 79- منشورة، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا
- 80- منصور فهمي: 1772. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط 3. مصر.
- 81- ناصر دادي عدون: (د.س.ن). اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين. ط 02. الجزائر: دار المحمدية العامة.

- 82- ناصر محمد إبراهيم السكران: 2001.:: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 83- نوال رويمل: 2009. القيادة وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة.
- 84- شريف خاطر: 2016. مبادئ القانون الإداري. دار النهضة العربية.
- 85- هاشم، زكي محمود : 1990. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . ط2. ذات السلاسل للطباعة والنشر .
- 86- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: 2006. الإدارة التعليمية. ط3. عمان: دار وائل للنشر .
- 87- هشام محمد جمجوم: 2008. سيكولوجية الادارة. لبنان: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنش.
- 88- والنشر والتوزيع, الأردن.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Durant (C) : Le travail enchainée .ed le seuil, Paris, 1978, p47.
- 2- François Marsal frédéric : le dépérissement des entreprise publier perspective de l'économique, Paris, France, 1973, P : 15.
- 3- Hanges, Panl (2005):" The University Of Maryland Libraries Organizational Climate And Culture Survey.
- a. Jean Pierre Durand - RobertWeil .Sociologie contemporaine vicot France paris 1994 p 377.
- 4- Pangil, F and Others, (2011); the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science.
- 5- Pierre Jardillier et Henri Baudium- l'absentéisme synthèses et réalités, 2^{ème} ed, entreprise moderne d'édition, 1984,p1.

الملاحق

1. تحكيم الإستمارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

الأستاذ(ة) المحترم(ة):

الرتبة العلمية:

التخصص:

المؤسسة الجامعية:

الموضوع: طلب تحكيم استمارة

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة الإطلاع على نموذج الاستمارة الخاص بدراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ونظرا لخبرتكم المتراكمة يسعدني إبداء ملاحظاتكم وآرائكم وتصويباتكم، لما لهما من الأهمية البالغة في تنمية البحث العلمي حول موضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه " ل.م.د " علم إجتماع تنظيم وعمل

أشكر لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف:
أ.د دنبري لطفى

إعداد الطالب:
حويشي نصرالدين

السنة الجامعية: 2023/2022

المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بقطاع الانتاج على أنه مجموعة القواعد واللوائح والمعاملات وأنظمة الاتصال السائدة بالقطاع والتي تساهم في تحديد سلوك الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وذلك من خلال طبيعة الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونظام الحوافز.

الروح المعنوية: تعرف على أنها مختلف المشاعر والاحاسيس والعواطف الفردية والجماعية تجاه الفرد والجماعة وقطاع الانتاج لدى عمال النفط بمختلف فئاتهم المهنية، وتنتج عن مجموعة من المؤشرات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أنها تمثل الشعور بالرضا عن العمل ومستوى تماسك جماعة العمل ومختلف الأعمال الاضافية التي يقوم بها الافراد من خلال سلوك المواطنة بأبعاده (الايثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية).

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج؟.

الاسئلة الفرعية:

- 1- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق تبسة؟.
- 2- ما مستوى الروح المعنوية السائدة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق تبسة؟.
- 3- هل توجد علاقة دالة احصائيا بين الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج جبل العنق وتماسك جماعة العمل لدى المورد البشري؟.
- 4- هل توجد علاقة دالة احصائيا بين نمط الاتصال بقطاع الإنتاج جبل العنق والرضا عن العمل لدى المورد البشري؟.
- 5- هل توجد علاقة دالة احصائيا بين نظام الحوافز بقطاع الإنتاج جبل العنق وسلوك المواطنة العمل لدى المورد البشري؟.

المحور الأول: البيانات الديمغرافية

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن : [39-30] [49-40] 50 فأكثر
- 3-الحالة المدنية: عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-طبيعة الوظيفة: إدارة إنتاج امن وحماية
- 6-الاقدمية في العمل: [10-6] [15-11] [20-16] 20 فأكثر

المحور الثاني: طبيعة المناخ التنظيمي السائد بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	لا يقيس
الهيكلة التنظيمية							
01	يتميز الهيكل التنظيمي للقطاع بوضوح السلطة والمسؤوليات						
02	يساهم الهيكل التنظيمي في إنجاز العمل بسرعة وجوده						
03	هناك تناسب للوظائف مع تقييم الهيكل التنظيمي						
04	يتميز الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج بتصميم الجيد						
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للقطاع مع طبيعة العمل والمهام						
06	تناسب تخصصات العاملين بالقطاع مع طبيعة مهامهم						
07	هناك درجة عالية من الازدواجية في السلطة بقطاع الإنتاج						
08	يساعد الهيكل التنظيمي بالقطاع على سرعة إنجاز العمل						
09	تزيد التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل						
10	يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل						
نمط الإتصال							
11	تعتمد إدارة القطاع على وسائل اتصال حديثة						
12	يساهم استخدام الرسائل القصيرة في تبادل المعلومات الخاصة بالعمل						
13	يعتمد المشرف على المكالمات الهاتفية لإيصال المعلومات حول العمل						
14	تستخدم الإدارة المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات للعمال						
15	تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف والزملاء على زيادة الدقة في العمل						
16	تساهم الاجتماعات في توزيع العمل حسب التخصص						
17	أشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية						
18	يقوم المشرف بالتشاور مع العمال حول تنفيذ المهام						
19	يحرص المدير على مقابلة العمال لحل مشكلاتهم						
20	يلجأ العمال لدفتر المقترحات والشكاوى لإيصال المعلومات						
نظام الحوافز							
21	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله في العمل.						
22	هناك عدالة في نظام الترقية بين جميع العمال						
23	تعتبر منحة المدودية الفردية والجماعية مناسبة.						
24	نظام التأمين الصحي يغطي جميع المشاكل الصحية						
25	يفوض المشرف بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء						
26	يحصل العمال بالقطاع على استراحة أثناء العمل.						
27	أقوم بتقلص الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل						
28	يسعى المدير لتقلص الشكر والثناء للعاملين بالقطاع						

29	يمكنني تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمل						
30	تمنح الإدارة شهادات تقدير للعمال المتميزين						

المحور الثالث: الروح المعنوية بأبعادها المتمثلة في: تماسك الجماعة، الرضا عن العمل، سلوك المواطنة

الرقم	العبارات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	لا يقيس	لا يقيس
تماسك الجماعة								
01	أسعى لتكوين علاقات جيدة مع أعضاء الفريق							
02	أشعر بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق							
03	هناك إنسجام بين مختلف العاملين بالقطاع							
04	أشعر أن عملي جزء مهم من عمل الفريق							
05	أسعى لتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أثناء العمل							
06	أجيب اتخاذ قرارات من الممكن أن تحدث خلالها أثناء العمل							
07	أسعى للاختلاط والتفاعل مع أعضاء فريق العمل							
08	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة مشاكل							
09	لدي الحرية في التعبير عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي بالعمل							
10	أغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل							
الرضا عن العمل								
11	أشعر أن وظيفتي تساهم في إشباع حاجاتي المادية							
12	أعتقد أن عملية تقييم الأداء بالقطاع عادلة ونزيهة							
13	يناسبني نمط الاشراف المتبع في قطاع الانتاج							
14	يساعدني تخصصي في اكتساب مهارات جديدة تخص العمل							
15	أحظى باعتراف زملائي وتقديرهم بمجهوداتي							
16	أشعر بالرغبة في بذل أقصى جهد لتحقيق نجاح قطاع الانتاج							
17	أشعر بالفخر والانتماء نتيجة عملي بالقطاع							
18	هناك علاقة تقدير واحترام بيني وبين المشرفين							
19	أشعر بالاستقرار الوظيفي في قطاع الانتاج							
20	أفضل البقاء بقطاع الانتاج جبل العنق							
سلوك المواطنة التنظيمية								
21	أقوم بالمهام غير المطلوبة مني بشكل رسمي							
22	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير							
23	أحصى جزء من وقتي لمساعدة الزملاء							
24	أحاول منع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق							
25	أقبل بأي مهمة عمل من أجل استمرارتي بالقطاع							
26	لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى							

							اقوم بانجاز اعمال زملائي المتغيين عن العمل	27
							احاول التعرف على اراء زملائي بخصوص العمل	28
							لا اقضي وقتا طويلا في فترات الاستراحة	29
							اتجنب الحديث بالسوء عن زملائي اثناء غيابهم	30

02: الإستمارة النهائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

إستمارة بحث حول:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية
الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه " ل.م.د " علم إجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل أختي العاملة يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة الإطلاع على نموذج الاستمارة ومحاولة الإجابة على بنودها بكل موضوعية، للإشارة فإن إجاباتكم ستحاط بكامل السرية خدمة للبحث العلمي.

أشكر لكم حسن التعاون تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام

إشراف:

أ.د دنبري لطفى

إعداد الطالب:

حويشي نصرالدين

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الديمغرافية

- 01-الجنس : ذكر أنثى
- 02-السن : [39-30] [49-40] 50 فأكثر
- 03-الحالة المدنية: عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 04-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 05-طبيعة الوظيفة: إدارة إنتاج امن وحماية
- 06-الاقدمية في العمل: [10-6] [15-11] [20-16] 20 فأكثر

المحور الثاني: طبيعة المناخ التنظيمي السائد بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتميز الهيكل التنظيمي للقطاع بوضوح السلطة والمسؤوليات					
02	يساهم الهيكل التنظيمي في إنجاز العمل بسرعة وجوده					
03	هناك تناسب للوظائف مع تقييم الهيكل التنظيمي					
04	يتميز الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج بالتصميم الجيد					
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للقطاع مع طبيعة العمل والمهام					
06	تناسب تخصصات العاملين بالقطاع مع طبيعة مهامهم					
07	هناك درجة عالية من الازدواجية في السلطة بقطاع الإنتاج					
08	يساعد الهيكل التنظيمي بالقطاع على سرعة إنجاز العمل					
09	تزيد التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل					
10	يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل					
11	تعتمد إدارة القطاع على وسائل اتصال حديثة					
12	يساهم استخدام الرسائل القصيرة في تبادل المعلومات الخاصة بالعمل					
13	يعتمد المشرف على المكالمات الهاتفية لإيصال المعلومات حول العمل					
14	تستخدم الادارة المراسلات الرسمية لتبليغ التعليمات للعمال					
15	تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف والزلاء على زيادة الدقة في العمل					
16	تساهم الاجتماعات في توزيع العمل حسب التخصص					
17	أشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية					
18	يقوم المشرف بالتشاور مع العمال حول تنفيذ المهام					
19	يحرص المدير على مقابلة العمال لحل مشكلاتهم					
20	يلجأ العمال لدفتر المقترحات والشكاوى لإيصال المعلومات					

					21	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله في العمل.
					22	هناك عدالة في نظام الترقية بين جميع العمال
					23	تعتبر منحة المردودية الفردية والجماعية مناسبة.
					24	نظام التأمين الصحي يغطي جميع المشاكل الصحية
					25	يفوض المشرف بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء
					26	يحصل العمال بالقطاع على استراحة أثناء العمل.
					27	أقوم بتقديم الدعم المعرفي والتقني لفريق العمل
					28	يسعى المدير لتقديم الشكر والثناء للعاملين بالقطاع
					29	يمكنني تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمل
					30	تمنح الإدارة شهادات تقدير للعمال المتميزين

المحور الثالث: الروح المعنوية بأبعادها المتمثلة في: تماسك الجماعة، الرضا عن العمل، سلوك المواطنة

الرقم	العبارات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أسعى لتكوين علاقات جيدة مع أعضاء الفريق					
02	أشعر بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق					
03	هناك إنسجام بين مختلف العاملين بالقطاع					
04	أشعر أن عملي جزء مهم من عمل الفريق					
05	أسعى لتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أثناء العمل					
06	أتجنب اتخاذ قرارات من الممكن أن تحدث خللا أثناء العمل					
07	أسعى للاختلاط والتفاعل مع أعضاء فريق العمل					
08	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة مشاكل					
09	لدي الحرية في التعبير عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي بالعمل					
10	أغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل					
11	أشعر أن وظيفتي تساهم في إشباع حاجاتي المادية					
12	أعتقد أن عملية تقييم الأداء بالقطاع عادلة ونزيهة					
13	يناسبني نمط الاشراف المتبع في قطاع الانتاج					
14	يساعدني تخصصي في اكتساب مهارات جديدة تخص العمل					
15	أحظى باعتراف زملائي وتقديرهم لمجهوداتي					
16	أشعر بالرغبة في بذل أقصى جهد لتحقيق نجاح قطاع الانتاج					
17	أشعر بالفخر والانتماء نتيجة عملي بالقطاع					
18	هناك علاقة تقدير واحترام بيني وبين المشرفين					
19	أشعر بالاستقرار الوظيفي في قطاع الانتاج					
20	أفضل البقاء بقطاع الانتاج جبل العنق					

21	اقوم بالمهام غير المطلوبة مني بشكل رسمي				
22	اقوم بالمهام الاضافية دون تدمير				
23	اخصص جزء من وقتي لمساعدة الزملاء				
24	احاول منع حدوث مشكلات بين اعضاء الفريق				
25	اقبل باي مهمة عمل من اجل استمراري بالقطاع				
26	لا اتغيب عن العمل الا للضرورة القصوى				
27	اقوم بانجاز اعمال زملائي المتغيبين عن العمل				
28	احاول التعرف على اراء زملائي بخصوص العمل				
29	لا اقضي وقتا طويلا في فترات الاستراحة				
30	اتجنب الحديث بالسوء عن زملائي اثناء غيابهم				

02: قائمة المحكمون:

مؤسسة الإنتماء	التخصص	الرتبة	اللقب والاسم
العربي التبسي تبسة	علم إجتماع تنظيم وتنمية	أستاذ التعليم العالي	بلغيث سلطان
العربي التبسي تبسة	علم إجتماع تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	عاشور المولدي
المركز الجامعي سي الحواس بريكة	علم النفس التنظيم والعمل	أستاذ التعليم العالي	بحري صابر
جامعة الجزائر 02	علم الإجتماع التنظيم والعمل	أستاذ التعليم العالي	حقيقي نورالدين
مولود معمري تيزي وزو	علم إجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر "أ"	قريمس مسعود
مولود معمري تيزي وزو	علم إجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر "أ"	سليمي ساسية
قاصدي مرياح ورقلة	علم إجتماع التنظيم والعمل	أستاذ محاضر "ب"	عبان عبد القادر
محمد بوضياف المسيلة	علم النفس التربوي	أستاذ محاضر "أ"	عمرون سليم

اكلي محند اولحاج البويرة	علم النفس العمل والموارد البشرية	أستاذ محاضر "ب"	بولبداوي علي
المركز الجامعي سي الحواس بريكة	علم النفس التربوي	أستاذ مشارك	بن ناصر فرحات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
Université Larbi Ben M'Hidi, Oum El Bouaghi

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
نيابة العمادة للدراسات ما بعد التدرج
و الأبحاث العلمي و العلاقات الخارجية
الرقم: 2020/ع ح ع ب ت ب ح ع خ

أم البواقي : 13 / 12 / 2020

إلى السيد: رئيس قطاع الانتاج سوناظراك -
قطاع الانتاج جبل العنق - بئر العاتر - تبسة

الموضوع : طلب ترخيص للطلاب حويشي نصر الدين لزيارة شركتكم

سيدي الفاضل، تحية طيبة وبعد... ،

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطلاب حويشي نصرالدين المسجل في السنة
الثالثة دكتوراه ل م د بجامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الإجتماعية،
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، بزيارة مصلحتكم وذلك من اجل استكمال الجانب الميداني
لأطروحة الدكتوراه، الموسومة ب: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية " .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
و الأبحاث العلمي و العلاقات الخارجية
د. محمد زديرة



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم إعداد الجانب الميداني بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة التابع للمؤسسة الوطنية سوناطراك وذلك من خلال محاولة التعرف على:

* طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* مستوى الروح المعنوية السائدة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* العلاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* العلاقة بين نمط الاتصال وتماسك الجماعة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* العلاقة بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الملاحظة بالمشاركة والمقابلات غير المقننة والاستمارة قصد جمع البيانات والمعلومات من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة، وتم تحليل البيانات الإحصائية والتوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

* وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

وهذا ما توضحه النتائج الفرعية للدراسة كما يلي:

* يسود المناخ التنظيمي الإيجابي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* تسود الروح المعنوية العالية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* وجود علاقة طردية موجبة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

* وجود علاقة طردية موجبة بين نمط الاتصال وتماسك الجماعة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العائر تبسة.

- * وجود علاقة طردية موجبة بين نظام الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق بئر العاتر تبسة.
- وتضمنت هذه الدراسة مجموعة التوصيات والمقترحات كالاتي:
- * إعادة النظر في عمليات التوظيف المباشر بالإعتماد على الأساليب العلمية في التشغيل.
- * تحديث الهيكل التنظيمي دوريا بما يتلاءم وطبيعة الوظائف.
- * الإختيار الأمثل لشاغلي الوظائف والإعتماد على العنصر الشبابي خاصة في الأمن الصناعي والإنتاج والأمن الداخلي للمؤسسة.
- * العمل على تقليص الفجوة بين الإدارة والشريك الإجتماعي من خلال الإجتماعات الدورية والطارئة.
- إعادة النظر في سلم الأجور خاصة لعمال المناوبة.
- * إعادة النظر في عمليات الترقية بالنسبة للحاصلين على شهادة دراسات عليا.
- * تجديد وزيادة الفرص والمناصب الخاصة بالسياحة الداخلية والخارجية للأفراد.
- * العمل على تفعيل قانون النقل الوظيفي بالنسبة للعاملين بالجنوب الكبير.
- * محاولة الرفع من منحة الأرباح السنوية وذلك حسب الإحتياجات الانية والمستقبلية للعاملين من جهة ومستوى الموارد المالية للمؤسسة من جهة أخرى.
- الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي ، الروح المعنوية ، المؤسسة الاقتصادية، المورد البشري.

Abstract :

The aim of this study was to reveal the relationship between the organizational climate and the morale of the human resource at the Algerian economic corporation, where the field side was prepared in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa of the National Corporation Sonatrach, by trying to identify:

- * The nature of the regulatory climate prevailing among the human resource in the production sector in Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.
- * The level of morale prevailing among the human resource in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.
- * The relationship between the organizational structure and job satisfaction of the human resource in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.

* The relationship between the communication pattern and the cohesion of the group of the human resource in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.

* The relationship between the incentive system and the behavior of organizational citizenship of the human resource in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa. The study was based on the descriptive approach, observation with participation, non-standardized interviews and a form in order to collect data and information from the production sector field of study, statistical data was analyzed and a set of results were reached, namely:

* The existence of a positive direct relationship between the organizational climate and the morale of the human resource in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.

This is illustrated by the sub-results of the study as follows:

* The positive organizational climate prevails among the human resource in the production sector of Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.

* The high morale prevails among the human resource in the production sector in Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.

* There is a positive direct relationship between the organizational structure and job satisfaction of the human resource in the production sector.

* The existence of a positive direct relationship between the mode of communication and the cohesion of the group of the human resource in the production sector Djebel onk Bir el-Ater Tebessa.

* There is a positive direct relationship between the incentive system and the behavior of organizational citizenship of the human resource in the production sector.

This study included a set of recommendations and proposals as follows:

* Review the direct recruitment processes based on the scientific principles in the operation.

* Periodically update the organizational structure in accordance with the nature of the functions.

* Optimal selection of job holders and reliance on the youth component, especially in Industrial Security, production and internal security of the enterprise.

* Working to reduce the gap between the management and the social partner through periodic and emergency meetings. Revision of the wage ladder, especially for shift workers.

* Review the promotion processes for those who have a postgraduate degree.

* Renewal and increase of opportunities and positions for internal and external tourism for individuals.

* Work on activating the job transfer law for workers in the Great South.

* An attempt to raise the annual profit grant according to the current and future needs of employees on the one hand and the level of financial resources of the institution on the other.

Keywords: organizational climate, morale, economic institution, Human Resource.