

محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية
دراسة ميدانية في شركة صناعة الاسمنت -زهانة (معسكر).

Determinates of Organizational Climate in the Algerian productive company

Field study of the industrial complex for the production of cement Zahana

فايزة فاضل¹، سمية سعدون².

¹جامعة معسكر (الجزائر)، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية (جامعة وهران 2).

faiza.fadel@univ-mascara.dz

²جامعة عين تموشنت (الجزائر)، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية (جامعة وهران 2).

saadoun.soumia@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/10/31

تاريخ القبول: 2022/09/02

تاريخ الاستلام: 2022/02/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محددات المناخ التنظيمي لدى العمال، وتم تطبيقها على عينة تقدر بـ: 90 موظف من شركة صناعة الاسمنت زهانة (معسكر) بإتباع المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان تم اعداده من قبل الباحثين وهو يتكون من 46 فقرة موزعة على سبعة (07) أبعاد، وتم التوصل الى أن حوافز العمل جاء في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية نجد بعد نمط القيادة، وبعد الهيكل التنظيمي احتل المرتبة الثالثة واحتل بعد السياسات والاحداث المرتبة الرابعة، واحتل بعد اتخاذ القرار المرتبة الخامسة وبعد التكنولوجيا احتل المرتبة السادسة، وبعد نمط الاتصال احتل المرتبة الأخيرة، وأسفرت النتائج كذلك الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من حيث المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات التالية: الجنس، السن، سنوات الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: مناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، مؤسسة، عامل.

تصنيف JEL: D24-D23-R38

Abstract:

This study aimed to identify the determinates of organizational climate, it was applied to a sample of 90 employees, using the descriptive analytical method followed by applying a questionnaire which included 46 items distributed over 07 dimensions, and the results showed that the Awards reached the first rank, and leadership style ranked second, Organizational Structure came third, Procedures and Policies ranked fourth, and Decision Making ranked fifth and Technology ranked sixth, and communication style came last, as well as the absence of statistically significant differences between them in terms of organizational climate depending on the individual variables: Gender, age, seniority years.

Keys words: Organizational Climate ; Dimensions of Organizational Climate; Organization; Worker.

JEL classification codes: D24-D23-R38

المؤلف المرسل: فايزة فاضل، الإيميل: faiza.fadel@univ-mascara.dz

تمهيد: إن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة، فهو العنصر الفعال المساهم في تطورها وتنميتها، ولذلك يسعى المدراء الى الاهتمام به والعمل على تلبية حاجياته وتطويره لزيادة انتاجيته بالاعتماد على توفير مناخ ملائم يساعد في الرفع من مستوى الانتماء لديه، مما يزيد من رغبته في تقديم أداء أفضل وتطوير الأداء المؤسسي بصفة عامة.

وكلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض (العميان، 2005: 305) كما تم استخدام مفهوم المناخ التنظيمي ليدل على الاحوال الداخلية السائدة في المؤسسات باختلاف طابعها سواء اقتصادية أو إنتاجية أو صناعية، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية أو العلاقات المادية الموجودة في تلك المؤسسات.

ونظرا لمدى أهمية موضوع المناخ التنظيمي باعتباره مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي يدركها العاملون في المنظمة وتؤثر على سلوكهم وتفاعلهم داخل المنظم، كما أنه يساعد ويحفز العمال على الإبداع من خلال سلوك القائد داخل المؤسسة أو المنظمة والأثر الذي يتركه على نفسيات العاملين معه عن تصرفاته وكيفية اتخاذه للقرارات اخل المنظمة (عابد، 2018: 30)، فنجد أن العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الموضوع كدراسة 'جغولي يوسف' (2011) حول المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية، ودراسة 'بولوداني خالد' و'قيرة اسماعيل' (2016) حول المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، كما تم ربط الموضوع بعدة متغيرات تنظيمية حيث نجد دراسة 'هزوشي طارق' (2017) حول أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي، ودراسة 'بن صافية فاطمة الزهرة' (2014) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

ولذلك ستحاول الباحثتين تسليط الضوء على أهم المحددات التي تعمل على تحديد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة الموضوع في بيئة جزائرية وبالتحديد في شركة صناعة الاسمنت زهانة ولاية معسكر، وذلك انطلاقا من طرح التساؤلات التالية:

- ما هي المحددات الرئيسية للمناخ التنظيمي في شركة صناعة الاسمنت-زهانة- ولاية معسكر؟
- هل يوجد فرق بين عمال شركة صناعة الاسمنت-زهانة- ولاية معسكر من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغيرات: الجنس، السن، سنوات الأقدمية؟.

فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

* بما أن السؤال الاول سؤال استكشافي فلا يحتاج الى فرضية.

عنوان المقال: محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية

* يوجد فرق بين موظفي شركة صناعة الاسمنت-زهانة- ولاية معسكر من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغيرات: الجنس، السن، سنوات الأقدمية.

1. الجانب النظري:

1.1. تعريف المناخ التنظيمي:

لقد عرفه 'السكرانة بلال' أنه: "مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال" (السكرانة، 2009، صفحة 160)، ويرى كل من "خميلي فريد" و "أمجوج زينب" أنه: "عبارة عن مجموعة العوامل أو القوى الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والتي تبين للمؤسسة نقاط القوة والضعف" (خميلي، أمجوج، 2014، صفحة 145)، ولقد عرفه 'القريوتي محمد' بأنه: "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا أو تأثيرا" (القريوتي، 2000، صفحة 148)، ويضيف "المغربي عبد الفتاح" أن المناخ التنظيمي عبارة عن: قوى داخلية تعمل داخل التنظيم ذاته، وتؤثر في نشاط المؤسسة مثل: أهداف المؤسسة، طبيعة المنتجات، القوى العاملة، عمليات الاتصال داخل المؤسسة (المغربي، 2011، صفحة 110).

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن المناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية التي يعمل بها العامل في اطار مجموعة من الانظمة والسياسات وكذلك العلاقات المتواجدة بينه وبين رؤسائه وبينه وبين زملاءه، بالإضافة الى نمط الاتصال السائد في شركة صناعة الاسمنت بزهانة ولاية معسكر.

خصائص المناخ التنظيمي: يمتاز المناخ التنظيمي بالخصائص التالية يلي:

- انه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى اداءهم وابداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- هو يعني ثقافة المؤسسة.
- أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة الاستمرار النسبي، الا انه خاضع للتغير عبر الزمن (فليه، عبد المجيد، 2005، صفحة 295).

2.1. أبعاد المناخ التنظيمي: تتمثل الأبعاد المناخ التنظيمي في ما يلي:

➤ الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، ويرى كل من "رايت" و "كرول" وبارنال (Wright, Kroll, Parnell) أنه يمثل: "الإطار الذي يشير إلى الطرق التي يتم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد والطرق التي يجتمع فيها الأفراد معا في أقسام أو وظائف إدارية محددة (Wright, Kroll, Parnell : 1998, page 201)، كما

إن العديد من خصائص النظام المؤسسي لها تأثير على المناخ التنظيمي، فالمؤسسة التي يخضع العمل فيها لإتباع إجراءات محددة تحكمها قواعد جامدة تميل إلى خلق مناخ تنظيمي بيروقراطي لا شخصي فيها، كما أن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، ويبعد عن حرفة التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف أن بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية، ويعاملها كدريف للتنظيم الرسمي من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للعاملين. (الخضر وآخرون، 2009 ، صفحة 343).

- نظم الاتصال: وهو عملية نقل المعلومات، والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم (سعدون، 2014، صفحة 07)، حيث تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه.
- نظم وإجراءات العمل: وهي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة.
- طرق صنع القرارات: حيث يمثل الاهتمام بسياسة صنع القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها.
- العلاقات الداخلية: سواء كانت بين المدير والعاملين أو بين العاملين وبعضهم البعض، والتي لها أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمة، وبالتالي تؤثر على كثير مما يتخذ من قرارات.
- نظام الحوافز: وهو النظام الذي تتبعه الإدارة في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.
- تكنولوجيا العمل: إن التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتحليله في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة (رباح، 2008، صفحة 29).

بعدما تم التطرق إلى الجانب النظري والذي تم فيه تناول المفاهيم المتعلقة بتغيير المناخ التنظيمي، فسيتم فيما يلي عرض الجانب الذي يتعلق بالدراسة الميدانية والتي سنحاول من خلالها الكشف عن محددات المناخ التنظيمي لدى عمال شركة صناعة الاسمنت بزهانة- معسكر.

2. الجانب التطبيقي:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ يعتمد على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الظاهرة وتفسيرها.

1.2. المجال الجغرافي للدراسة: تمت هذه الدراسة بشركة صناعة الاسمنت بزهانة -معسكر-

عنوان المقال: محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية

أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان يقيس المناخ التنظيمي والذي تم اعداده من قبل الباحثين بناء على الجانب النظري، واعتمادا على مجموعة من الدراسات كدراسة 'التمالي عبد الله' (2002)، دراسة 'ناصر محمد' (2004)، دراسة 'الصفار أحمد' (2009)، دراسة 'هزوشي طارق' (2017)، دراسة 'سعدون سمية' (2014)، ودراسة 'بن خليفة فارس' (2014)، وهو يتكون من 46 فقرة موزعة على سبعة أبعاد: الهيكل التنظيمي (07 فقرات)، السياسات والاجراءات (07 فقرات)، نمط القيادة (07 فقرات)، الاتصال (06 فقرات)، التكنولوجيا (06 فقرات)، حوافز العمل (07 فقرات)، اتخاذ القرار (06 فقرات).

طريقة تصحيح الاستبيان: لقد تم تخصيص الوزن خمسة (05) لفئة موافق بشدة، ولفئة موافق الوزن أربعة (04) ولفئة محايد الوزن ثلاثة (03) ولفئة غير موافق اثنان (02) ولفئة غير موافق بشدة واحد (01)، ومنه ستكون الدرجة الدنيا للمقياس 46، والدرجة العليا 230، والمتوسط الافتراضي $138 = (46 \times 03)$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 01 : يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد المناخ التنظيمي:

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
الهيكل التنظيمي	$21 = 7 \times 3$	07	35
السياسات والاجراءات	$21 = 7 \times 3$	07	35
نمط القيادة	$21 = 7 \times 3$	07	35
الاتصال	$18 = 6 \times 3$	06	30
التكنولوجيا	$18 = 6 \times 3$	06	30
حوافز العمل	$21 = 7 \times 3$	07	35
اتخاذ القرار	$18 = 6 \times 3$	06	30
المناخ التنظيمي ككل	138	46	230

يبين الجدول رقم -01- المتوسطات الافتراضية لمتغير المناخ التنظيمي بأبعاده السبعة (الهيكل التنظيمي، السياسات والاجراءات، نمط القيادة، الاتصال، التكنولوجيا، حوافز العمل، اتخاذ القرار)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد الهيكل التنظيمي هو: 07 وبالتالي سيكون المتوسط الافتراضي لهذا البعد يساوي: $21 = (7 \times 3)$ ، وتم تحديد الدرجة الدنيا لكل بعد من خلال ضرب عدد الفقرات في الدرجة الأدنى للفقرة مثلا $05 = (1 \times 05)$ ، والحد الأعلى يكون بضرب الدرجة القصوى في عدد الفقرات، مثلا: $35 = (7 \times 05)$. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الأدنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى وبالتالي يكون الحد الأدنى: 46 والحد الأعلى: 230.

خصائصه السيكومترية: ولمعرفة الخصائص السيكومترية تم تطبيق الأداة على عينة قوامها 30 عاملا، من شركة صناعة الاسمنت - زهانة ولاية معسكر، حيث تراوحت أعمارهم ما بين 25 سنة وأقل و56 سنة وأكثر بنسب متفاوتة، وكانت أقدميتهم تتراوح ما بين 05 سنوات وأقل وأكثر من 25 سنة، وكانت النتائج على النحو التالي:

الصدق: لقد تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي، ذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والمقياس، حيث تراوح بين 0.78 و0.80 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، فكلما كان معامل الارتباط يقترب من 1 كان المقياس صادقاً.

الثبات: لقد تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ: وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، فتبين أن معامل الثبات المتحصل عليه تراوح ما بين 0.71 و0.86، ومعامل الثبات للمتغير ككل يقدر: 0.83 وهو ثبات مرتفع.

خصائص عينة الدراسة الميدانية: لقد تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر: 90 عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العرضية من مجتمع الدراسة. والجدول الموالي يبين خصائصها:

الجدول 2: توزيع العينة حسب متغير الجنس، السن، سنوات الأقدمية:

المتغيرات الخلفية الفردية	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكور	57.77 %	90
	إناث	42.22 %	
السن	25 سنة وأقل	23.33 %	90
	35-26 سنة	46.66 %	
	45-36 سنة	14.44 %	
	50-46 سنة	10 %	
	56 سنة وأكثر	05.55 %	
سنوات الأقدمية	05 سنوات وأقل	55.55 %	90
	15-6 سنوات	53.33 %	
	25-16 سنة	27.77 %	
	أكثر من 25 سنة	18.88 %	

يمثل هذا الجدول خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن حيث تراوح أعمار الموظفين من 25 سنة وأقل و56 سنة وأكثر، سنوات الأقدمية من 05 سنوات وأقل الى أكثر من 25 سنة وذلك بنسب متفاوتة.

أساليب المعالجة الإحصائية: من أجل معالجة البيانات تم استخدام: النسب المئوية والتكرارات لحساب مواصفات العينة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون لدراسة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، معامل ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة، اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين، اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين مجموعتين.

2.2. عرض نتائج الدراسة:

عرض نتيجة السؤال الذي يتطلب معرفة محددات المناخ التنظيمي بشركة صناعة الاسمنت -زهانة:

وللاجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك من خلال حساب مدى متوسطات إجابات الافراد، كما يلي: المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة بمعنى 05-01 = 04، ثم نقوم

عنوان المقال: محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية

بقسمة المدى على عدد نقاط (فئات) مقياس ليكارت، أي $0.80 = 05 / 04$ ، ثم بعد ذلك نقوم بزيادة 0.80 لكل نقطة (فئة) من نقاط (فئات) مقياس ليكارت لتكون الفقرات متساوية، وذلك كالتالي:

الجدول 3: يبين مدى المتوسطات:

التصنيف	مدى المتوسطات	الوصف
موافق بشدة	ما بين 4.21 و 5	بدرجة عالية جدا
موافق	ما بين 3.41 و 4.20	بدرجة عالية
محايد	ما بين 2.61 و 3.40	بدرجة متوسطة
غير موافق	ما بين 1.81 و 2.60	بدرجة منخفضة
غير موافق بشدة	ما بين 1 و 1.80	بدرجة منخفضة جدا

المصدر : بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة

يبين هذا الجدول كيفية تحديد المستويات بالنسبة لتغير المناخ التنظيمي بناء على درجة القطع، مثلا: تمثل الدرجة 1 للبديل غير موافق بشدة، تم نقوم بعد ذلك بإضافة درجة القطع ($1.81 = 0.08 + 1$) يعني تصبح لدينا فئة ما بين 01 و 1.80 وتصنف ضمن مستوى المنخفض جدا. وهكذا دواليك.

الجدول 4: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي بأبعاده لدى موظفي شركة صناعة الاسمنت - زهانة -

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.170	2.97	تتناسق الوظائف مع تقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
عال	0.908	3.42	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعتها ومهامها
متوسط	1.208	3.09	يتملك العمال الصلاحية في انجاز الاعمال المناطة بهم
عال	1.08	3.48	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد في سرعة انجاز وجودة العمل
متوسط	1.022	3.14	الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة
متوسط	1.093	3.19	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية
متوسط	1.078	2.76	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجباتهم الوظيفية
/	/	22.05	بعد الهيكل التنظيمي
متوسط	1.102	2.84	الاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة واضحة
عال	1.025	3.53	يتم تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بدقة
متوسط	1.081	2.75	يعمل العمال على تطبيق الانظمة الخاصة بإنجاز العمل
متوسط	0.995	2.97	يلتزم العمال بإجراءات العمل المحددة
عال	0.793	3.65	السياسات والاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة تساعد في تعزيز انتماء الموظفين
متوسط	0.959	3.39	تتوافق السياسات والاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طموحاتي المهنية
متوسط	1.059	2.67	تساهم السياسات و الاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة على انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية
/	/	21.80	بعد سياسات واجراءات العمل

متوسط	0.709	3.33	يتيح لي مسؤولي المباشر فرصة لإبداء الآراء والمقترحات
عال	1.066	3.62	يتمتع العمال بالحرية والاستقلالية في أداء المهام
متوسط	1.194	3.07	يعترف مسؤولي المباشر بجدارتي وجهودي في العمل
متوسط	1.134	2.79	يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العمال وتشجيعهم على التغيير والابداع
متوسط	1,067	2.77	تتم معاملتي بالتساوي مع زملائي الآخرين دون تمييز
عال	0.782	3.51	اسلوب القيادة المعتمد في هذه المؤسسة يساعد على تقدمها وتطورها
متوسط	0.841	3.15	يساعدني مسؤولي المباشر من أجل تطوير مهاراتي.
/	/	22.24	بعد نمط القيادة
متوسط	1,194	3,07	تتسم الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة
متوسط	1,134	2.79	تبدل ادارة المؤسسة كافة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات
متوسط	1,108	3,35	يساهم نظام الاتصال بهذه المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
عال	1,083	3.48	قنوات الاتصال في هذه المؤسسة مفتوحة للجميع المجالات
متوسط	1,098	3,07	نمط الاتصال السائد في هذه المؤسسة واضح
متوسط	1.031	2.91	تتم ادارة المؤسسة بإيصال المعلومات الى كافة المستويات
/	/	18.67	بعد نمط الاتصال
عال	1,035	3.47	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة
متوسط	1,108	3,29	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة في سرعة انجاز المهام
متوسط	1,108	3.35	تناسب التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة عمل المؤسسة
متوسط	1,014	2,75	يساعد المبرمجون في هذه المؤسسة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاعمال الادارية
متوسط	1,098	3,07	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة في تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات المتسمة بالسرعة
متوسط	0.841	3.31	تعمل المؤسسة على إدخال آلات ذات تكنولوجيا عالية
/	/	18.70	بعد التكنولوجيا
متوسط	1.004	3.15	يتناسب الراتب اذي اتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل
متوسط	0.787	3.39	تعمل ادارة المؤسسة على منح الموظفين مكافآت تشجيعية وامتيازات اضافية
متوسط	1,093	3.37	الأجر الذي يتقاضاه الموظف يغطي متطلبات الوظيفة
عال	0.596	3,69	راتبي يتلائم مع درجة تعقيد وظيفتي الحالية وخطورتها
عال	0,626	3,50	تساهم الحوافز المقدمة في أداء الواجبات الوظيفية بشكل أفضل
متوسط	0,823	3,27	اشعر ان هناك ارتباط بين الراتب الذي اتقاضاه مع الحوافز والاداء في وظيفتي
متوسط	0.906	3.00	تتم عملية الترقية في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة والاستحقاق
/	/	23.37	بعد حوافز العمل
متوسط	0,870	3,23	تسمح ادارة المؤسسة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات
عال	0.996	3.52	يتم اتخاذ القرارات بموضوعية
متوسط	1,009	3,32	المؤسسة تعطي حرية للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
عال	0,781	3,46	تعمل المؤسسة على تحديد الاهداف قبل اتخاذ القرارات
عال	0,730	3,50	يعمل مسؤولي المباشر على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات

عنوان المقال: محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية

متوسط	0.787	3.39	تتبع ادارة المؤسسة نمط الإدارة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
/	/	20.42	بعد اتخاذ القرار

المصدر : بناءا على استجابات أفراد عينة الدراسة

وسيتم مقارنة المتوسط الافتراضي (النظري) لمتغير المناخ التنظيمي وأبعاده مع المتوسط الحسابي، وذلك على النحو التالي:

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد المناخ التنظيمي:

الرتبة	المتوسط الافتراضي	المتوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي
3	21	22.05	الهيكل التنظيمي
4	21	21.80	السياسات والاجراءات
2	21	22.24	نمط القيادة
7	18	18.67	الاتصال
6	18	18.70	التكنولوجيا
1	21	23.37	خوافز العمل
5	18	20.42	اتخاذ القرار
/	138	147.25	المناخ التنظيمي ككل

المصدر : بناءا على استجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق فإنه يتبين أن المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي وأبعاده السبعة، جاءت أكبر من المتوسطات الافتراضية مما يدل على أن مستوى المناخ التنظيمي بشركة صناعة الاسمنت -زهانة مرتفع.

عرض الفرضية التي تؤكد على وجود فروق بين موظفي شركة صناعة الاسمنت -زهانة من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغير

الجنس:

الجدول 6: الفرق بين الموظفين من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	الرجال	52	113.53	16.46	0.197	غير دالة
	النساء	38	112.84	16.65		

المصدر : بناءا على استجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0.197، وهي قيمة غير دالة احصائيا، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري وتم رفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الموظفين من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، وبالتالي ترى الباحثين بأن الفرضية لم تتحقق.

عرض الفرضية التي مفادها وجود فرق بين موظفي شركة صناعة الاسمنت -زهانة من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغير السن:

الجدول 7: الفرق بين الموظفين من حيث المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير السن:

	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	التباين بين المجموعات	1295.793	323.948	1.208	04	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	22802.829	268.269		85	
	التباين الكلي	24098.622			89	
	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	التباين بين المجموعات	1476.858	492.286	1.871	03	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	22621.764	236.044		86	
	التباين الكلي	24098.622			89	

المصدر : بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.208 و 1.871 على التوالي وهي غير دالة احصائياً، ومنه تم قبول الفرض الصفري ورفض فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الموظفين من حيث المناخ التنظيمي حسب متغير السن وسنوات الاقدمية، وبالتالي ترى الباحثتين بأن الفرضية لم تتحقق.

3.2. مناقشة نتائج الدراسة:

بناءً على النتيجة المتحصل عليها في الجدول -4-، والتي تشير الى تحديد المحددات /العناصر التي يبني عليها المناخ التنظيمي في شركة صناعة الاسمنت -زهانة ولاية معسكر، حيث تبين أن بعد حوافز العمل جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر: 23.37 وفي المرتبة الثانية نجد بعد نمط القيادة بمتوسط الحسابي يقدر: 22.24، وبعد الهيكل التنظيمي احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر: 22.05، بينما احتل المرتبة الرابعة بعد نمط السياسات والاجراءات بمتوسط حسابي يقدر: 21.80، في حين ان بعد اتخاذ القرار احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر: 20.42، وبعد التكنولوجيا احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر: 18.70، ونجد أن بعد الاتصال احتل المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يقدر: 18.67، بالإضافة الى ذلك فإنه يتبين كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير المناخ التنظيمي ككل يبلغ: 147.25، وذلك راجع الى الجهود التي يبذلها الشركة في ارضاء موظفيها وتعمل على كسب ثقتهم مما يزيد من انتماءهم والتزامهم للسياسات والاجراءات المعتمدة عليها في التسيير باعتماد على طرق واساليب سلسلة والمعاملة الحسنة والعمل على تشجيع الموظفين والاعتراف بالجهودات المبذولة في تأدية المهام والواجبات الوظيفية المؤكدة لهم والملائمة لتخصصاتهم، وذلك في اطار محدد للسلطة والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم واعانتهم بالتكنولوجيا الموجودة في الشركة، ونجد أن كل ذلك يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها من أجل الاستمرار والتطور والدخول في مجال المنافسة. وذلك يتطابق مع ما توصل اليه 'هزري طارق' (2017)، في دراسته حول 'أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي'، حيث كانت تصورات العاملين في المؤسسات الاستشفائية حول المناخ السائد بأبعاده المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، اتخاذ القرار والحوافز فلقد كانت متوسطة، وتوصلت الدراسة التي قامت بها 'بن صافية فاطمة الزهرة' (2014) حول 'المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة

عنوان المقال: محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية

الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروية' فتوصلت الى أن المناخ التنظيمي السائد يتجه عموما نحو الايجابية، وقد تم ترتيب الأبعاد حسب درجة موافقة العامل عن كل بعد والتي تعبر بدورها على وجهة نظر العامل ورضاه عن البعد، فكان بعد جماعة العمل في المرتبة الأولى ثم يليه بعد الاتصالات ثم بعد القيادة ثم بعد تنمية الموارد البشرية ثم بعد الظروف الفيزيائية وأخيرا بعد الأجر. بينما أظهرت دراسة 'الخشروم مُجد' (2011) حول تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، أن العاملون في المعاهد التقنية يدركون أبعاد مناخ الخدمة بدرجة تقترب من الجيدة، وأن أكثر أبعاد مناخ الخدمة إدراكا من قبل العاملين هو بعد خصائص العمل، يليه بعد مساندة الزملاء، ثم بعد دعم الرؤساء، وأخيرا بعد المعاملة الحسنة والمكافآت، ونفس الأمر نجده عند 'بن خليفة اسماعيل' و'فارس علي' (2014) من خلال دراستهما حول 'علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري'، حيث تبين أن المناخ التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف ووضوح خطوط السلطة الرسمية مع توافر أساليب إدارية مناسبة تتبنى قيم العدالة والمعاملة الإنسانية وتمنح العاملين الثقة وتحفزهم على المبادرة وتؤمن بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات والمشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، فضلا عن وجود نمط اتصال فعال يسمح بسهولة ومرونة التواصل.

وتشير النتيجة المتحصل عليها كذلك في الجدولين رقم 5، 6، إلى عدم وجود فرق بين موظفي شركة صناعة الاسمنت -زهانة ولاية معسكر من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، سنوات الاقدمية، حيث أن المتوسطات الحسابية كانت متقاربة بين الجنسين (الذكور /الاناث)، إذ قدرت ب: 113.53، 112.84 على التوالي، ذلك يمكن أن يعود الى أن الموظفون في الشركة راضون عن المناخ السائد بطبيعة هيكله ووضوح الاتصالات والسياسات والاجراءات المتبعة لتأدية المهام بالإضافة الى الرضا عن الحوافز المعنوية والمادية المقدمة، وحتى امكانية منحهم سلطة للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكفء وجه للحصول على اداء كفء وفعال، وكذلك بالاعتماد على نمط قيادي مرن في التعامل مع الجميع بغض النظر عن اختلاف جنسهم، سواء من حيث تطبيق الاجراءات والعقوبات أو من حيث توزيع المكافآت والعلاوات، مما يعمل على زيادة تقبلهم للمناخ السائد الذي يرفع من مستوى التزامهم وانتمائهم التنظيمي للشركة، وذلك يتطابق مع ما توصلت اليه دراسة 'ماحي مُجد الأمين' (2016) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وارجع ذلك الى أن المناخ التنظيمي جيد وملئم لكل الفئات المهنية وذلك بسبب الظروف المريحة في مؤسسة سونطراك المصب التي سخرتها إدارة المؤسسة لإنجاز الأعمال في أحسن الظروف، حيث المؤسسة مجهزة بأحدث التقنيات في مجال الإدارة والمكاتب مجهزة بكل ظروف الراحة هذا بالإضافة إلى التكفل التام بالإطعام والنقل زيادة على وجود مركز صحي داخل المؤسسة يتكفل بإجراء التحاليل والفحوصات اللازمة للعمال مجانا، وضاف إلى ذلك أن طريقة العمل تتم بشكل جماعي (روح الفريق)، حيث نجد كل طابق يحتوي على تخصص معين، نجد فيه قاعات كبيرة تضم إطارات ذلك التخصص بمعدل ستة إلى ثمانية أفراد في كل قاعة، من مختلف الفئات العمرية ومن كلا الجنسين، مما يسهل من عملية التواصل الجيد والاستعانة بخبرات بعضهم البعض ويخلق نوع من الألفة والمودة بين الموظفين، كل هذا ينعكس في تكوين إدراكات جيدة وصورة طيبة للمناخ التنظيمي لدى العاملين، وكذلك دراسة "هزشي طارق" (2017) حول أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق

ذات دلالة احصائية بين النوعين من حيث المناخ التنظيمي السائد وكذلك الامر بالنسبة متغير الخبرة المهنية، وكذلك دراسة "الوزان خالد" (2006) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والتي اسفرت عن عدم وجود فروق بين العمال من حيث المناخ التنظيمي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الوظيفة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل، سنوات الخدمة).

ومن بين الدراسات التي تتنافى مع نتائج الدراسة الحالية نجد الدراسة التي قام بها "قبقوب عيسى" (2008) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، حيث تبين أن الذكور في الغالب يطمحون الى الارتقاء الى السلم التنظيمي بشكل أسرع من الاناث، ويحاولون التأثير على الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الادارية والانتشار الافقي للمصاح والأقسام، وأرجع ذلك الى الدور الكبير الذي تلعبه التنشئة الاجتماعية والتي تدفع الذكور الى محاولات للوصول الى مواقع ريادية عكس الاناث التي تركز على الدور الأساسي للمرأة وهو رعاية الأسرة مما يقلل اهتمامهم بالمواقع الإشرافية، كما اتضح كذلك وجود فروق بين العمال تباعا لمتغير الخبرة المهنية، وفسر الباحث ذلك ان زيادة الخبرة لدى الافراد واطلاعهم على التجارب تساهم في توسيع المعارف وتعطيهم قدرة على التمييز بين وسائل واساليب العمل المختلفة، بخلاف حديثي الخبرة في العمل فلم تتح لهم الفرصة على التعرف على الوسائل التكنولوجية المستعملة في التنظيم، وعن تدريبهم على كيفية توظيف تلك التكنولوجيا لخدمة أهداف التنظيم.

كما تشير النتيجة المتحصل عليها كذلك في الجدول رقم 07 إلى عدم وجود فرق بين بين موظفي شركة صناعة الاسمنت - زهانة ولاية معسكر من حيث المناخ التنظيمي تبعا لمتغير السن، حيث تبين ان معظم موظفي الشركة من فئة الشباب الذين في هم في أوج طاقاتهم، ويستطيعون التحمل والتأقلم مع التغيرات التي قد تطرأ او تعديلات ممكن ان تغير من طبيعة المناخ التنظيمي السائد، وذلك ما يتوضح من خلال النسبة التي اكتسبتها الفئة فهي تقدر: 46.66%، ولكن في حدود اطلاع الباحثين للأسف لم نجد دراسات مطابقة للنتيجة المتحصل عليها حاليا، ولا حتى دراسات تتنافى مع ما تم التوصل اليه.

3. الخاتمة:

لقد حاولت الباحثتان من خلال هذه الدراسة تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، فاتضح من خلال ذلك ان المناخ التنظيمي يعتبر الركيزة الاساسية في تحديد فشل أو نجاح المنظمات، كما تبين من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، أن الدخول في مجال المنافسة هو من بين الاهداف الرئيسية المراد تحقيقها من قبل المنظمات الناجحة من خلال الاعتماد على المورد البشري الذي يعتبر مصدر النجاح تلك المنظمات، فهي تسعى باستمرار الى توجيه سلوكه نحو الأداء المطلوب ببناء قاعدة تعتمد على الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها، وذلك ما يؤدي الى الرفع من إنجاز المهام المؤكدة بأفضل الطرق وأقل التكاليف، كما تم ادراج مجموعة من التوصيات العلمية والعلمية: كمحاولة الحفاظ على المستوى المرتفع للمناخ التنظيمي بالنسبة لموظفي شركة صناعة الاسمنت - زهانة بولاية معسكر من وضوح الهيكل وتلائمه مع تخصصات وطبيعة مهام الموظفين، وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه وزيادة دافعيته للعمل وانتماء للشركة، وتوفير الظروف الملائمة التي تساعده في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، واجراء دراسات أخرى تتناول أبعاد أخرى من أبعاد المناخ التنظيمي التي لم تنطرق إليها الباحثتان

عنوان المقال: محددات المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية

في هذه الدراسة، لمعرفة مدى أهمية هذه الأبعاد ومدى تأثيرها على أداء الفرد، وإجراء دراسات أخرى للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى بمؤسسات أخرى ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

1. بن خليفة اسماعيل، فارس علي. (2014). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري. دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت "متيجة" ولاية البليدة. مجلة رؤى اقتصادية. 04 (07). ص. ص: 87-100. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41884>
2. بن صافية، فاطمة الزهرة. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. 02 (03). ص. ص: 01-31. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87814>
3. بولوداني خالد، قيرة إسماعيل. (2016). المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه. مجلة مقاربات. 04 (03). ص. ص: 300-316. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/843363>
4. جغلولي، يوسف. (2011). المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية. المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية. 03 (05). ص. ص: 161-179. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87814>
5. خميلي فريد، امحوج زينب. (2014). أثر المناخ الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين في علوم التسيير. راجع الموقع التالي: <http://hdl.handle.net/123456789/1364>
6. الحشوم، محمد مصطفى. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 27 (03). ص. ص: 169-199. راجع الموقع التالي: <http://www.damascusuniversity.edu.sy>
7. الخضرم، بشير. (2009). السلوك التنظيمي. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
8. سعدون سميرة. (2014). الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة. دراسة ميدانية بمركب فصل غاز البترول GP2/Z. رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران 2: وهران (الجزائر).
9. السكارنة، بلال خلف. (2009). دراسات ادارية معاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. عابد، موسى و لطفي، خالد. (2018). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة في الادارة التربوية. الجامعة الاسلامية: غزة. راجع الموقع التالي: <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/126008.pdf>
11. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر.
12. قبوقب، عيسى. (2008). المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الانسانية. 08 (14). ص. ص: 163-180. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49406>
13. القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات. (ط. 3). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. ماحي، محمد الامين. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران 02: وهران (الجزائر). - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2001). الادارة الاستراتيجية. (ط. 2). جمهورية مصر العربية: مجموعة النيل.
15. هزري، طارق. (2017). أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية. 08 (01). ص. ص: 22-38. راجع الموقع التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/52114>

16. الوزان، خالد مُجَّد أحمد. (2006). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي*، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. راجع الموقع التالي:
<https://www.fichier-pdf.fr/2014/12/06/fichier-sans-nom-4/fichier-sans-nom.pdf>
17. Wright, Peter, Kroll, Mark and Parnell, John, (1998), *Srategic Management concept*. Pretnic Hall Incdu site électronique.