

اتجاهات عمال مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية نحو المناخ التنظيمي

Trends of the public works company cosider employees towards the organizational climate.

Tendances des employés de l'entreprise cosider travaux publics envers le climat organisationnel.

رزيقة جايب^{*1}

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2020/01/22

تاريخ الإرسال: 2019/07/04

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف توجهات العاملين في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده التالية: نمط القيادة، نمط الاتصال، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات والخوافز وفق المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، ولهذا الغرض تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من 40 عاملا، وتمت المعالجة الإحصائية البسيطة (النسب المئوية) للبيانات بالاعتماد على برنامج Spss، وتوصلت الدراسة إلى أن لدى العاملين اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية، خاصة من ناحية نمط الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والخوافز، لهذا أوصت الدراسة على ضرورة تحسين وتطوير المناخ التنظيمي لتمكين العاملين من أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي؛ عمال؛ كوسيدار أشغال عمومية.

Abstract : This study aims to perceive the trend of the employees of the public works company 'Cosider' towards the organizational climate in the following dimensions: leadership style, communication style, organizational structure, participation in decision making and incentives according to the descriptive and case study approach. For this purpose, the data were collected by distributing the questionnaire to a sample of 40 workers; the simple statistical processing (percentages) of the data was based on SPSS; the study revealed that workers had negative tendencies towards the organizational climate prevailing in the company, in particular, with regard to the mode of communication, participation in decision-making and incentives; the study recommended improving and developing the organizational climate to enable staff to carry out their tasks in the best possible way.

Keywords: organizational climate; workers; Public works cosider.

Résumé : Cette étude vise à percevoir l'orientation des employés de l'entreprise cosider travaux publics envers le climat organisationnel dans les dimensions suivantes : le mode de leadership, le mode de communication, la structure organisationnelle, la participation à la prise de décision et les incitations selon l'approche descriptive et l'approche de l'étude de cas. Pour cela, les données ont été collectées par la distribution du questionnaire à un échantillon de 40 travailleurs, le simple traitement statistique (pourcentages) des données a été basé sur SPSS ; l'étude a révélé que les travailleurs avaient des tendances négatives envers le climat organisationnel qui prévaut dans

*المؤلف المراسل

¹ Razika Djaib, University of Algiers 3, Faculty of political sciences and international relations, Research and political studies laboratory: Algeria, djaib.razika@univ-alger3.dz

l'entreprise, en particulier, en ce qui concerne le mode de communication, la participation à la prise de décision et les incitations ; l'étude recommandait d'améliorer et de développer le climat organisationnel pour permettre au personnel d'accomplir ses tâches de la meilleure façon possible.

Mots clés: Climat Organisationnel; travailleurs; Cosider travaux publics.

مقدمة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي اكتسبت أهمية بالغة في المجال الإداري، لما له من أثر كبير على الأداء والروح المعنوية للأفراد العاملين داخل المنظمة، لذلك أصبحت دراسة ومعرفة المناخ التنظيمي لأية مؤسسة مهم جدا، فوجود مناخ مريح للعاملين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعكس إذا كان المناخ غير مريح يعيق سير العمل ويتسبب في انخفاض الأداء والروح المعنوية للعاملين وبالتالي يصبح عائقا أمام تحقيق الأهداف، ولأجل ذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لتوفير مناخ ملائم للعاملين ليتسنى لهم القيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بالإضافة إلى تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها.

ويكتسي المناخ التنظيمي قيمة تنظيمية وإنسانية هامة في كل المؤسسات خاصة في ظل انتشار العديد من المشكلات التنظيمية ذات التأثير على السير الحسن للمؤسسة ككل، لذلك فإن الانطباع العام الذي يتكون لدى العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يلعب دورا أساسيا في التأثير إما بالإيجاب أو السلب على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل، فمحاولة اكتشاف طبيعة المناخ التنظيمي بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية يفتح المجال لتعزيز إيجابياته ودعمها والاستفادة منها على مستوى المؤسسة، وكذا العمل على تحسين سلبياته لتوفير بيئة عمل جيدة لعمالها تتلاءم مع احتياجاتهم، لذلك سنحاول التعرف على توجهات العاملين بمؤسسة كوسيدار نحو المناخ السائد في مؤسستهم، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ماهي طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما طبيعة النمط القيادي السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما طبيعة نمط الاتصالات السائدة بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما طبيعة الحوافز السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها؟

وفي ضوء التساؤلات المطروحة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:

الفرضية العامة: المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية إيجابي من وجهة نظر العاملين بها. وانبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية **الفرضيات الجزئية** التالية:

- الهيكل التنظيمي السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية مناسب من وجهة نظر العاملين بها.
- النمط القيادي السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية ديمقراطي من وجهة نظر العاملين بها.
- نمط الاتصال السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية فعال من وجهة نظر العاملين بها.
- لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها.
- نظام الحوافز السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية غير فعال من وجهة نظر العاملين بها.

وتهدف هذه الدراسة إلى التطرق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والمكونات وغيرها، وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين بمؤسسة كوسيدار نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بوجه عام، ولعناصره بوجه خاص المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات التي بإمكانها أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي الذي يزيد من كفاءته وفعاليته. ولإجراء أي دراسة علمية يجب على الباحث أن يختار المنهج الملائم لدراسته، لذلك اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي بغرض توضيح وتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمناخ التنظيمي، أما من الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة للوقوف على حقيقة المناخ التنظيمي بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من خلال توظيف استمارة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات والمعلومات من العينة المختارة، ثم تحليلها باستخدام برنامج spss طبعة 20.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية والمكانية: اقتصرَت الدراسة على العمال الإداريين بالمديرية العامة لمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية بالمحمدية الجزائر العاصمة.

الحدود الزمانية: استغرقت الدراسة منذ بداية تحديد العينة وإعداد استمارة الاستبيان في صيغته النهائية وتوزيعه على عمال المؤسسة في الفترة الممتدة ما بين 11 مارس 2018 إلى غاية 23 ماي 2018.

الحدود الموضوعية: تناولنا بالدراسة استقصاء آراء عمال مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية حول المناخ التنظيمي، حيث ركزنا على الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز.

1- الإطار النظري للدراسة

1-1 تعريف المناخ التنظيمي

إن المستمع لعبارة المناخ التنظيمي يشعر باستغراب خاصة إذا لم يكن من أهل الإدارة أو الاختصاص على اعتبار أن كلمة المناخ تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة المميزة لموقع جغرافي ما عن غيره من المواقع الأخرى، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها (العميان، 2010، صفحة 306).

عرف المناخ التنظيمي تبلورا مع مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهو يلقي الاهتمام والبحث من قبل العديد من الباحثين والدارسين خاصة في علم التنظيم، فنجد عدة تعريفات مختلفة له وهذا راجع لتعدد الاتجاهات والمدارس الفكرية لهؤلاء المفكرين والباحثين، وقد عرف كل منا لتوين وسترنجر **George H.Litwin & Robert A.Stringer** المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم" (Holloway, 2012, p. 13)، فهذا التعريف ركز على مدى التأثير المباشر للخصائص المميزة لبيئة العمل في سلوكات ودوافع العاملين.

ويرى القريوتي بأن المناخ التنظيمي هو "مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم" (قاسم القريوتي، 2009، صفحة 169)، هذا التعريف جاء ضمن نفس مدخل لتوين وسترنجر ليؤكد على مدى أهمية المناخ التنظيمي في التأثير على سلوك العاملين من خلال انعكاس خصائص البيئة التنظيمية الخاصة بالمنظمة في أذهان العاملين، هذه الصورة يحددها المناخ التنظيمي فهي التي توجه سلوك الأفراد العاملين وتحدد اتجاهاتهم.

أما الذنبيات فقد عرفه بأنه "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة ويطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص الداخلية للمنظمة" (رضا الطويل و وعد الله قاسم حمدي، 2015، صفحة 23).

في حين عرفه كورنيل **Francis Cornell** بأنه: "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة" (Brunet, 2001, p. 1)، وفقا لهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو الانطباع الذي يتكون لدى الفرد عن المنظمة من خلال الظروف التي يعمل فيها.

ومن مجمل التعريفات السابقة يمكن القول أن **المناخ التنظيمي** يعبر عن مجموعة الصفات والخصائص التي تميز بيئة

العمل الداخلية للمنظمة، والتي تتصف بالقابلية للقياس والثبات النسبي كما يدركها الأفراد العاملين والتي تؤثر على سلوكهم، ومن بين هذه الخصائص نذكر: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، المخاطر.

1-2 أهمية المناخ التنظيمي

شهدت مراحل وبداية ظهور المناخ التنظيمي اهتماما شديدا بدراسته وأجمعت أغلب الدراسات على أهمية مناخ العمل معتبرة إياه فكرة قائمة بحد ذاتها لما له من تأثير على مختلف جوانب التنظيم من جهة وسلوك الأفراد من جهة أخرى، وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل الذي يضمن استقرارها واستمراريتها، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة لكونه يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة الذي له تأثير كبير على الأفراد كما يساعدهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، كما أنه حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية، ووسيلة تمكن المنظمة من الوصول إلى حل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل (محمد المغربي، 2004، صفحة 17).

- إن توفير مناخ تنظيمي يتوافق مع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة يعتبر من التحديات لدى الإدارة العليا، كونه يتطلب إدارة تنظيمية عالية المستوى بسبب قدرة المناخ التنظيمي في التأثير على المخرجات النهائية للمنظمة.

- يؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة التي تصبوا إليها، ويحدث التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تنسجم والتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، كذلك العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم لأن هذا الأخير يساعد العاملين على إشباع حاجاتهم فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من ناحية وإدراكاتها الخاصة لبيئة التنظيم من ناحية أخرى (العيفاوي و العيفة، 2016، صفحة 46).

- يحقق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، كما يساهم في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال (عبد فلي و السيد عبد المجيد، 2009، صفحة 294).

- إن وجود مناخ تنظيمي إيجابي يمنح العاملين الحق في إبداء الرأي في اتخاذ القرارات في المنظمة، فهو منطلق لإجراء التحسينات المستمرة في الجودة من خلال تحديد مناطق الخلل وعدم الكفاءة في الأداء التي يتم الإشارة إليها من قبل العاملين في كافة المستويات المنظمة عن طريق اتصالات فعالة بينهم وبين الإدارة (الأسدي، 2015، صفحة 32).

- يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، إضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأنهم يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاد المختلفة (الحراشة محمد، 2014، صفحة 95).

- يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجيات الأفراد، حيث أنه يحفز الأفراد على استكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم ويرفع روحهم المعنوية ويحثهم على المشاركة الفعالة، فالمناخ إما قد يعيق أو ينمي تدفق المخرجات (عبد الغفار الشريف، 2015، صفحة 111).

- ينمي العلاقات الإنسانية ويعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا العاملين من أجل دفع عجلة الإنتاج نحو الأمام (Akif, 2016, p. 44).

وانطلاقاً مما سبق تتضح الأهمية الكبرى للمناخ التنظيمي، حيث أنه يمثل ركنا مهما في خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمات وأي محاولة لتحسين العمليات التنظيمية أو إدخال تكنولوجيا وأساليب حديثة قد تفشل إذا ما تمت في بيئة عمل معقدة ومناخ تنظيمي سلبي، لما له من تأثير على أداء العاملين ونتاجيتهم، لذلك لا بد من إيجاد مناخ تنظيمي داعم للعاملين يتيح بيئة ايجابية ومناسبة للعمل داخل أية منظمة.

1-3 مكونات المناخ التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجملها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، والمتمثلة فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من أهم مكونات المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى، الإشرافية والتنفيذية، كذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين، الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، ويتشكل الهيكل التنظيمي نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل (هواين، 2014، صفحة 59).

- نمط القيادة: يعتبر النمط القيادي من العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة ونوعية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين، فالنمط التسلسلي يحد من مبادرات العاملين ويؤدي إلى مناخ غير صحي للعاملين عكس النمط التشاوري الذي يزيد ثقة العاملين بأنفسهم ومن انتمائهم للمؤسسة، حيث أن للقيادة وأمطها أثرا كبيرا في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ويكمن جوهر العملية القيادية في امتلاك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء (خضير حمود، 2002، صفحة 170).

- نمط الاتصالات: يسهم نمط الاتصال بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، حيث أن توفر قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويرفع من استعدادهم للتعاون، وتلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمة فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصال كلما زادت كفاءة العمل.

فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة فبدونه لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية (ناصر، ذنون، و ناصر، 2012، صفحة 216)، لذا يعد وجود نظام اتصال فعال مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

- طرق اتخاذ القرار: يسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي، حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم ويجعلهم أكثر استيعابا لظروف المنظمة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف، كما أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، فالقرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية (جوبر، 2016، صفحة 47).

- تكنولوجيا العمل: تعتبر التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، إلا أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف من تفشي البطالة وخفض الروح المعنوية، غير أن هذه النظرة لا تتماشى والتطور التكنولوجي الذي يهدف إلى توزيع المهام والواجبات بشكل صحيح بين الأفراد والجماعات، إيجاد شبكات الاتصال التي تحقق التلاحم المنظمي الذي ينتظر منه الكفاءة والفاعلية، تحديد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل، رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة (غليظ، 2009، صفحة 130).

- **الخوافز:** تشير لفظة الخوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته (عوض الحارثي، 2010، صفحة 41)، فتبني المنظمة لنظام عادل من الخوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم لبذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.

وتشمل أنظمة الخوافز المادية على الأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح، أما الخوافز المعنوية فتتضمن المدح والشكر والتقدير والشعور بالاستقرار الوظيفي، فوجود أنظمة حوافز جيدة تشعر العاملين بأهميتهم وبوضوح أهدافهم، كما أن تطبيق تلك الأنظمة يتطلب من الإدارة استخدامها بشكل ايجابي لكي تقدمها لمستحقيها المجدين في تنفيذ الأعمال التي يكلفون بها هذا ما ينعكس على إحساس العاملين بوجود مناخ تنظيمي صحي وإيجابي يدفعهم للعمل وتنفيذ كل ما يصدر عن الإدارة (هادف، 2014، صفحة 82).

- **طبيعة وإجراءات العمل:** يقصد بها الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، مسؤوليتها، موقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى، السلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، الشروط، المؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها والمعدات، الأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها (محمود عايش الطيب، 2008، صفحة 51)، فطبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة، حيث غالبا ما يشعر العامل بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

فتحسين طبيعة العمل يساعد على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم ويشجع الإبداع والابتكار ويرفع من إنتاجية الأفراد والمنظمة، ففي جو العمل نجد كل فرد يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه عنصر مشارك في النتائج الإيجابية المترتبة عن تطور أداء المنظمة، وينعكس الحال عندما تسود روتينية الإجراءات وجهود وتعقيد الأنظمة مما يقتل الأفكار الإبداعية وروح التجديد ويجعل المنظمة في شلل تام عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية (أكساس، 2012، صفحة 23).

- **العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، العلاقة بين الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، هذه العلاقات الداخلية للمنظمة إما تكون صاعدة أو نازلة، إيجابية أو سلبية، علاقات مرنة ومتوازنة أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء، إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية

للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجاباً على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي (بن محمد بن لوفني الحارثي، 2012، صفحة 23).

- العمل الجماعي: تتزايد درجة إيجابية المناخ التنظيمي بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل والمشاركة في تحمل المسؤولية، الترابط والتكامل بين وحدات العمل ووجود الولاء والانتماء لجماعة العمل، وتتحكم نوعية العلاقة التي تسود بين أفراد العمل في التنظيم في إتاحة الفرصة لخلق مناخ إيجابي بين العاملين لأن الفرد لا يعمل بمفرده وإنما يعمل مع مجموعة من الأفراد يختلفون فيما بينهم من صفات نفسية وثقافية واجتماعية، كذلك تتزايد درجة إيجابيته بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصدقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر أو النزاع أو التشاحن بين أفراد جماعات العمل (الود، 2012، صفحة 92).

ومما سبق طرحه تبين أن مكونات المناخ التنظيمي متداخلة فيما بينها وهي نابعة من مكونات البيئة الداخلية التي يتعامل معها الفرد العامل سواء كانت هذه المكونات مادية أو معنوية.

1-4 أنواع المناخ التنظيمي

قدم الكثير من الباحثين تصنيفات عديدة للمناخ التنظيمي كمحاولة منهم لتقديم نمط مثالي الذي يسود المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة، إلا أنه هناك اتفاق على الأنماط التالية:

- المناخ المفتوح: يتمتع العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم، وتعمل الإدارة على تسيير أداء المهام، ارتفاع مستوى الرضا والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجدة، قدوة في العمل موقفية القرار، ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة اللصيقة، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال، كما يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة (حسن رسمي، 2004، صفحة 226).

- المناخ المغلق: يتسم بقلّة الترابط بين الأفراد وقلّة المسؤولية كما تكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، حيث يقوم القائد بفرض الروتين والأعباء غير الضرورية التي تشكل عائقاً أمام الأفراد في العمل، وتؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء لديهم (حسين نشوان و عمر نشوان، 2004، صفحة 226)، كما يسود هذا المناخ الفتور لعدم تمكن العاملين من إشباع

حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين، إضافة إلى الروتين نتيجة اهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه على الإنتاج فقط.

- **المناخ العائلي:** يشير إلى سيادة العلاقات الاجتماعية الأصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يهتمون بتكوين صداقات فيها بينهم أكثر من التزامهم بمتطلبات عملهم وأدوارهم في المنظمة (ميهوبي ، 2013، صفحة 88)، أي أن جهودهم توجه لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، فالمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى بروز رئاسات متعددة.

- **المناخ الإيجابي:** يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالحالة المعنوية العالية لدى الموظفين، يقوم العمل على اللامركزية، إعطاء المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، زيادة كفاءة الأفراد، قدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم، المرونة الوظيفية، ارتفاع الروح المعنوية والثقة، شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين؛

- **المناخ السلبي:** عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالعمل الروتيني ويتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار، العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، ركود وضعف الأفراد في الأداء، لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي فهم مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة (محمد علي حداد، 2012، صفحة 96).

- **المناخ الذاتي (المستقل):** يشبه المناخ المفتوح إلا أنه يختلف عنه في إنجاز العمل الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية، وهنا لا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا من السيطرة على العاملين، وترتفع فيه درجات الانتماء، الألفة، الشكلية في العمل، بينما تنخفض فيه درجات التباعد والتركيز على الإنتاج (سعيد محمود الشرافي، 2013، صفحة 23).

- **المناخ الموجه (المنضبط):** يتميز هذا المناخ بتشدد المدير لإنجاز الأعمال من خلال التوجيه والإشراف وعدم اهتمامه بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، فالكل يعمل وليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية، وهو أقرب إلى الأسلوب العسكري (Syed Ahmed, 2010, p. 38).

- **المناخ الإنجازي:** تضع الإدارة أهدافها في هذا المناخ بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والتحفيزات المناسبة له، إضافة إلى ذلك توفير للعاملين سبل التقدم الوظيفي وتمدهم بصفة مستمرة بالمعلومات عن أدائهم من خلال التقارير (ابراهيم الأوسي، 2012، صفحة 108).

- **مناخ ديمقراطي مشارك:** يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعدتهم، كما أنهم يفاوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية

وفي جو من الثقة والأمان؛

- **مناخ ديمقراطي استشاري:** يضع المديرين بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين في كلا اتجاهين؛

- **مناخ أوتوقراطي محسن:** يوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما بحيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين؛

- **مناخ أوتوقراطي مستقر:** لا تتق الإدارة العليا بالمساعدين ونادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تلجأ الإدارة إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل (فرح عيسى بنورة، 2014، صفحة 15).

الملاحظ أن هناك أنماط مناخية عديدة ومختلفة تتبع طبيعة عمل المنظمة كأن تكون منظمة عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، مدنية أو عسكرية، وبالتالي فإن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها ويميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

2- الجانب التطبيقي

2-1 عينة وأداة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العمال الإداريين بمقر المديرية العامة لمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية والبالغ عددهم 364 عاملا، ولقد قمنا بتوزيع استبيان تجريبي على مجموعة من العمال (10 استمارات) وذلك لتقصي سهولة الأسئلة والعبارات، وبعد عملية التصحيح والتعديل قمنا بتوزيع 70 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد العينة، وقد تم جمعها في مدة أسبوع لمنح الوقت الكافي للمبحوثين للإجابة على أسئلة الاستبيان، إلا أننا استرجعنا 55 استمارة بسبب عدم رغبة البعض في الإجابة على الاستمارة والتحجج بضياعها، وبعد مراجعتها قمنا بإلغاء 15 استمارة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي تم الاحتفاظ بـ 40 استمارة التي شكلت العينة النهائية للدراسة وكلها صالحة للتحليل والدراسة.

واعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد صممت الاستبانة بالاستناد إلى الجانب النظري وبعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع، ولقد تضمنت استمارة الاستبيان 6 محاور أساسية على النحو التالي:

- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: النوع، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة من (1-4).

-المحور الثاني: تضمن هذا المحور توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي، ويندرج ضمن هذا المحور 4 أسئلة من (5-8).

-المحور الثالث: تضمن هذا المحور توجهات أفراد العينة نحو نمط القيادة، ويندرج ضمن هذا المحور 3 أسئلة من (9-11).

-المحور الرابع: تضمن هذا المحور توجهات أفراد العينة نحو نمط الاتصال، ويندرج ضمن هذا المحور 3 أسئلة من (12-14).

- المحور الخامس: تضمن هذا المحور توجهات أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات، ويندرج ضمن هذا المحور 3 أسئلة من (15-17).

- المحور السادس: تضمن هذا المحور توجهات أفراد العينة نحو الحوافز، ويندرج ضمن هذا المحور 4 أسئلة من (18-20).

2-2 عرض نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من العمل الميداني والمراجعة المكتبية للاستمارات، تم ترميزها ومراجعة الترميز ثم إنشاء ملف بيانات وإدخال البيانات في برنامج Spss الطبعة 20 كأسلوب للتحليل الإحصائي وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية أي الإحصاءات البسيطة.

تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجدول رقم 1-: توزيع أفراد العينة على أساس النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	25	62,5
أنثى	15	37,5
المجموع	40	% 100

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن غالبية أفراد العينة هم ذكور، حيث يمثلون 62.5% من مجموع أفراد العينة، في المقابل نجد أن الإناث يمثلون 37.5% من مجموع أفراد العينة، ويمكن إرجاع سبب ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث يصعب على الإناث العمل في مجال الإشغال العمومية.

الجدول رقم 2-: توزيع أفراد العينة على أساس السن

النسبة %	التكرار	السن
52,5	21	من 20 - 30
32,5	13	من 31 - 40
10	4	من 41 - 50
5	2	أكثر من 51
% 100	40	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من الجدول أعلاه غالبية أفراد العينة المستجوبة تنتمي إلى الفئة التي ما دون ثلاثين سنة، حيث يمثلون 52.5% من مجموع أفراد العينة، في حين نجد 32.5% من أفراد العينة يمثلون الفئة (من 31-40 سنة)، وهذا ما يؤكد أن غالبية العاملين هم من فئة الشباب وهذا ما يتناسب مع المهام الأساسية للمؤسسة.

الجدول رقم 3-: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
10	4	متوسط
17,5	7	ثانوي
72,5	29	جامعي
% 100	40	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة هم جامعيين، حيث يمثلون 72.5% من مجموع أفراد العينة، وهذا الأمر طبيعي بالنسبة لمؤسسة تعمل في مجال الأشغال العمومية فهي تحتاج إلى عاملين ذوي كفاءات علمية عالية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ومواجهة المنافسة الحادة الموجودة في السوق المحلية من جهة أخرى.

الجدول رقم 4-: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
52,5	21	أقل من 5 سنوات
37,5	15	من 5 إلى 10 سنوات
10	4	أكثر من 20 سنة
% 100	40	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يوضح الجدول أن أكبر عدد من أفراد عينة البحث يندرجون ضمن الفئة التي تقل مدة تواجدهم بالمؤسسة عن 5 سنوات وهذا بنسبة 52.5% من مجموع أفراد العينة إذا ما تم مقارنتها مع باقي الفئات، وقد يرجع سبب بروز نسبة أقدمية العاملين (أقل من 5 سنوات) إلى سياسة التشبيب المنتهجة من طرف المؤسسة.

توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية

يعبر المناخ التنظيمي عن النظرة العامة للفرد العامل تجاه خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة التي ينتمي إليها، ومن خلاله يمكن فهم طبيعة المناخ الذي يسود مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية، وذلك بقياس آراء العاملين حول مكوناته المتمثلة في الهيكل التنظيمي؛ نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، والتي تختلف إما للأفضل أو إلى الأسوأ وهذا راجع للممارسات الداخلية والأعمال التي يتم اتخاذها.

اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 5-: توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي

الأسئلة	التكرار (نعم)	النسبة (%)	التكرار (لا)	النسبة (%)
هل يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والتغير حسب الظروف والتطورات الحاصلة اليوم؟	22	55	18	45
هل يحدد الهيكل التنظيمي بوضوح المهام والأعمال الواجب إنجازها؟	21	52,5	19	47,5
هل يتلائم الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة؟	28	70	12	30
هل يحدد بوضوح العلاقة القائمة بين المسؤول والعامل؟	23	57,5	17	42,5
المجموع	94	58,75	66	41,25

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول إلى أعلاه أن تصورات العاملين في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية نحو العنصر الأول للمناخ التنظيمي "الهيكل التنظيمي" إيجابية، وهذا ما أكدته المجموع العام للهيكل التنظيمي حيث بلغ 58.75 % ليؤكدوا على أن الهيكل التنظيمي في مؤسستهم يتسم بالمرونة والقدرة على التغير حسب الظروف، كما أنه يحدد بكل وضوح الدور المطلوب منهم أدائه في المؤسسة، وكذلك ملائمتهم مع طبيعة عمل المؤسسة، ووضوح العلاقة بين المسؤول والعامل من حيث الصلاحيات والمسئوليات والتدرج في السلم الوظيفي. وبينت النتائج وجود توجهات سلبية نحو الهيكل التنظيمي بما نسبته (41.25%) من أفراد العينة، وهذا ناتج عن عدم قدرتهم على تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم بدقة في العمل.

اتجاهات العاملين نحو نمط القيادة

الجدول رقم 6-: توجهات أفراد العينة نحو نمط القيادة

الأسئلة	التكرار (نعم)	النسبة (%)	التكرار (لا)	النسبة (%)	التكرار (أحيانا)	النسبة (%)
هل هناك ثقة وتعاون بين المسؤول والعامل؟	19	47,5	8	20	13	32,5
هل يشجعك المسؤول على إبداء رأيك واقتراحاتك؟	13	32,5	11	27,5	16	40
هل يشجع المسؤول على العمل الجماعي؟	18	45	12	30	10	25
المجموع	50	41,66	31	25,84	39	32,5

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود توجهات إيجابية لأفراد العينة نحو عنصر نمط القيادة في مؤسسة كوسيدار بنسبة (41.66%) ويعود السبب في هذا التوجه إلى سعي المسؤولين لإرساء الثقة بينهم وبين العاملين وتشجيعهم للعمال على إبداء رأيهم واقتراحاتهم والعمل ضمن مجموعات لخلق جو إيجابي في محيط العمل أي انتهاج الأسلوب الديمقراطي في العمل، وتشير النتائج كذلك إلى أن هناك بعض العمال لديهم توجهات سلبية تجاه نمط القيادة وهذا ناتج عن أن هناك بعض من المسؤولين يفضل الأسلوب المتساهل أو الديكتاتوري في العمل.

اتجاهات العاملين نحو نمط الاتصال

الجدول رقم -7-: توجهات أفراد العينة نحو نمط الاتصال

النسبة (%)	التكرار (لا)	النسبة (%)	التكرار (نعم)	الأسئلة
55	22	45	18	هل أنت على علم بأهداف وطموحات مؤسستك؟
57,5	23	42,5	17	هل نظام الاتصال يساعد على تدفق المعلومات الضرورية في كافة الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)؟
65	26	35	14	هل تجد صعوبة في الاتصال مع المسؤول لتوضيح بعض الصعوبات في العمل؟
59,16	71	40,84	49	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول أعلاه أن هناك تصورات سلبية للعاملين نحو نمط الاتصال في مؤسسة كوسيدار، وهذا الاتجاه السلبي ناتج عن عدم معرفة العمال بالأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها وبطء تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات واحتكارها من بعض الأطراف، إلا أن أفراد العينة اتفقوا على عدم وجود صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر لتوضيح التفاصيل المتعلقة بالعمل.

اتجاهات أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم -8-: توجهات أفراد العينة نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

النسبة (%)	التكرار (أحيانا)	النسبة (%)	التكرار (لا)	النسبة (%)	التكرار (نعم)	الأسئلة
37,5	15	50	20	12,5	5	هل تعتقد أنك تستطيع العمل دون اعتمادك على المسؤول؟
32,5	13	42,5	17	25	10	هل يتم حل المشاكل التي تواجه العمل بشكل جماعي؟
25	10	67,5	27	7,5	3	هل يتم استشارتك عند اتخاذ القرار؟
31,66	38	53,34	64	15	18	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر الجدول السابق اتجاهات سلبية نحو عنصر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية، حيث بلغت نسبتهم (53.34%) مما يؤكد أن القرارات تؤخذ من المسؤولين دون إشراك العاملين في المستويات

الإدارية الدنيا وهذا ما يشعر العاملين بأنهم منفذين للقرارات ما يمكن أن يؤدي إلى اعتراضهم على بعض القرارات، إلا أن هناك من العمال من يرى أنه أحيانا (31.66%) يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات وهذا حسب طبيعة تلك القرارات والوقت المتطلب لاتخاذها.

اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز

الجدول رقم 9-: توجهات أفراد العينة نحو الحوافز

الأسئلة	التكرار (نعم)	النسبة (%)	التكرار (لا)	النسبة (%)
هل نظام الحوافز الحالي للمؤسسة يزيد من إخلاصك وولائك لها؟	14	35	26	65
هل أنت محفز لعملك ماديا ومعنويا؟	11	27,5	29	72,5
هل تشعر بالأمن الوظيفي؟	17	42,5	23	57,5
المجموع	42	35	78	65

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو نظام التحفيز في مؤسسة كوسيدار سلبية (65%) وهذا ناتج لغياب التحفيز المادي والمعنوي من وجهة نظرهم ما يؤثر على مستوى الدافعية للعمل لديهم، ما يؤكد أن بيئة العمل غير محفزة وعدم شعور العمال بالأمان الوظيفي.

3- النتائج ومناقشتها

- فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في "الهيكل التنظيمي السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية مناسب من وجهة نظر العاملين بها" فلقد تحققت تلك الفرضية بنسبة 58.75 وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5)، حيث أنه يتم الإسناد للعاملين وظائف بناء على أسس موضوعية ومهنية.

- أما الفرضية الثانية والمتمثلة في "النمط القيادي السائد بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية ديمقراطي من وجهة نظر العاملين بها" فقد أكدت النتائج تحققها بنسبة 41.66 فهذا حسب الجدول رقم (6)، فالنمط القيادي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في العمل من حيث الثقة المتبادلة بين المسؤولين والعمال.

- وفيما يخص الفرضية الثالثة والمتعلقة ب"نمط الاتصال السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية فعال من وجهة نظر العاملين بها" فلم تتحقق بنسبة 59.16 وهذا وفقا للجدول رقم (7)، لوجود قصور في نظام الاتصال المتبع في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية فهو غير فعال من حيث إيصال المعلومات التي تعد مصدرا أساسيا في اتخاذ القرارات وهذا ما يعد عائقا أمام العاملين.

- والفرضية الرابعة المتمثلة في "لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية من وجهة نظر العاملين بها" أكدت النتائج تحققها بنسبة 53.34 وهذا ما يبينه الجدول رقم (8)، فالقرارات على مستوى مؤسسة كوسيدار تؤخذ

بشكل مركزي حيث لا يتم استشارة العمال عند اتخاذ القرارات إلا نادرا.

- أما الفرضية الخامسة المتعلقة ب"نظام الحوافز السائد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية غير فعال من وجهة نظر العاملين بها" فلقد أكدت النتائج تحقق الفرضية بنسبة 65 وهذا وفق الجدول رقم (9)، فنظام الحوافز في مؤسسة كوسيدار غير عادل من وجهة نظر المبحوثين وهو بحاجة إلى إعادة نظر لغياب بعض المنح.

خاتمة

تناولنا خلال هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي الذي يحظى بأهمية بالغة باعتباره كأهم جزء من أجزاء البناء التنظيمي الذي يتكون من عدة متغيرات تنظيمية، فالمناخ متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة وبمستجدات البيئة الخارجية، ويعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك العاملين إما إيجابا أو سلبا، لهذا على المنظمة السعي لوضع مختلف الاستراتيجيات التي تساهم في خلق مناخ صحي وملائم لأداء العاملين للمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ويساعدهم على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم النفسية والمادية، وبالتالي فنجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ التنظيمي السليم الذي من شأنه أن يهيئ الجو الملائم للعمل الذي يفتح آفاقا جديدة أمام العمال ويتيح الفرصة أمامهم للتعاون والتنسيق الجاد ويفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين وبين العمال أنفسهم.

وقد أسفرت مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات على عدد من النتائج على النحو التالي:

- تسود اتجاهات إيجابية تجاه الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، في حين هناك اتجاهات سلبية نحو نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز، وبشكل عام هناك توجهات سلبية بنسبة 60% تجاه المناخ السائد بالمؤسسة.
- يتسم الهيكل التنظيمي في مؤسسة كوسيدار بالمرونة والوضوح في خطوط السلطة والمهام؛
- يتميز نمط القيادة في مؤسسة كوسيدار بالاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في العمل؛
- بطء قنوات الاتصال في إيصال المعلومات وعدم انسيابها؛
- عدم إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم بشأن العمل؛
- نظام الحوافز في المؤسسة غير فعال وغير عادل.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن يتم الأخذ بها من قبل المسيرين من أجل تحسين الأوضاع الداخلية للمؤسسة، وهي كالآتي:

- ضرورة استخدام الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة أكبر للعاملين في رسم السياسات ووضع الخطط والأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تتعلق بالعمل؛
- تنشيط وتطوير نظام الاتصال المعتمد في مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية لتسهيل العمل الإداري وضمان إنجاز العمل بنجاح وفي الوقت المناسب؛
- تبني نظام تحفيزي عصري يساهم في تحسين أداء العاملين ويشعرهم بالمساواة والعدالة.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أكرم أحمد رضا الطويل ، و إسرائ وعد الله قاسم حمدي. (2015). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، ط 1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
2. أسامة عبد الغفار الشريف. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مجلد 23(ع 2)، 63-118.
3. أيمن سعيد محمود الشرايفي. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طالبة الجامعات بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس. كلية علوم التربية، فلسطين: جامعة الأزهر .
4. إيهاب محمود عايش الطيب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال . كلية التجارة، فلسطين : الجامعة الإسلامية.
5. حبيب الود. (2012). أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شبه الطبي (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية فيسة حمود -بارني سابقا-)، مذكرة ماجستير غير منشورة في التنظيم والعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر : جامعة الجزائر 2 .
6. حسون محمد علي حداد. (2012). أثر عناصر المناخ الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الإتصالات العراق. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، (عدد 30)، 209-230.
7. خالد بن محمد بن لويحي الحارثي. (2012). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة طائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة طائف، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية، المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى .
8. خالد جوبر. (2016). نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التربية البدنية. معهد التربية البدنية والرياضية ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
9. رانيا هادف . (2014). المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بالأمن النفسي. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة طرابلس،(عدد 3)، 75-90.
10. شافية غليظ. (2009). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، مجلد أ(ع 32)، 123-140.

11. طارق الأسدي. (2015). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق .
12. عبد الله عوض الحارثي. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية، المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى.
13. عدنان إبراهيم الأوسي. (2012). واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، مجلد 4 (ع 9)، 104-119.
14. فاروق عبده فليح، و محمد السيد عبد المجيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. فريدة العيفاوي، و جمال العيفة. (2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال. مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، مجلد 8 (ع 44)، 41-55.
16. فوزي ميهوي . (2013). علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر : جامعة الجزائر 2.
17. فوزية هواين. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة)، مذكرة ماجستير غير منشورة في السلوك التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة سطيف 2.
18. كاظم خضير حمود. (2002). السلوك التنظيمي، ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
19. كامل محمد المغربي. (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
20. محمد حسن رسمي. (2004). إدارة السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط 1. الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا للطباعة ونشر.
21. محمد قاسم القريوتي. (2009). لسلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 5. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
22. محمد ناصر، نبيل ذنون، و رنا ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، (عدد 30)، 209-230.
23. محمود سلمان العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. مراد فرح عيسى بنورة. (2014). العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في التربية الرياضية. كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
25. نريمان أكساس . (2012). المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي (دراسة حالة مجمع الأدوية صيدال بحسر قسنطينة)، مذكرة ماجستير غير منشورة في التنظيم والعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر : جامعة الجزائر 2 .
26. ياسين الحراشة محمد. (2014). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1. عمان: دار جليس الزمان.
27. يعقوب حسين نشوان، و نشوان عمر نشوان. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط 2. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

28. Akif, K. (2016). the relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate. *journal of education and practice*, Vol 7(n 27), 42-52.
29. Brunet, L. (2001). climat organisationnel et efficacité scolaire. *revue Québécoise de psychology*, Vol 21(n 1), 1-18.
30. Holloway, B. (2012). leadership behavior and organizational climate : an empirical study in a non-profit. *Emerging leadership journeys journal*, Vol 5(n 1), 9-35.
31. Syed Ahmed, R. (2010). Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of Punjab. unpublished doctoral dissertation. arid agriculture university, Pakistan : university institute of education and research pir mehr ali shah.