

(المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي)

أ/ بليح عائشة

جامعة الجلفة

ملخص:

في ظل التغيرات المتلاحقة و التطورات المتسارعة لهذا العصر، هاته الأخير التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية و الواضحة لتحقيق الأهداف، وتتضح أهمية الأفراد في أية منظمة فهم الذين يمثلون العامل الرئيسي بها و الذين يلقي على عاتقهم مهمة تحقيق هذه الأهداف، لذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات و الذي يؤثر على قدرة الأفراد على التواصل و الإبداع لإنجاز و أداء الأعمال المختلفة التي من أنها تحقيق أهداف المنظمات وبالتالي نجاحها، وذلك بهدف معرفة مدى تأثيره في تشكيل الوعي التنظيمي

كلمات مفتاحية: الوعي التنظيمي. المناخ التنظيمي. العامل الجزائري.

Abstract:

In light of the recent successive changes and rapid developments of this era which makes it imperative for organizations to behave scientific methods and clear to achieve the goals, and the clear importance of individuals in any organization they who represent the main factor by and who cast upon themselves the task of achieving these goals, so it was necessary to delve deeper into the prevailing regulatory a study climate in these organizations and that affects the ability of individuals to communicate and creativity to accomplish various business and that they achieve the goals of organizations and therefore successful performance her success, in order to know the extent of his influence in the formation of organizational awareness.

Key words: organizational awareness, organizational climate, algerian worker.

مقدمة:

تشكل وعي الفرد الجزائري نتيجة مجموعة من المتغيرات و التي قُسمت حسب رأي الباحثين إلى قسمين ،منها ما يكون حراكه متغير ومستمر مثل الظروف الاقتصادية والأيدولوجيات السياسية و البعض منها قد تتأثر بهذه الظروف إلا أن حراكها وتغيرها طويل المدى أو ثابت نسبيا مثل القيم وثقافة الأمة. ولا ننسى أنّ تشكل وعي هذا الفرد يختلف من طبقة إلى طبقة ،ومن شريحة إلى شريحة ،ومن فئة إلى فئة وإن حددنا فئة العمال المتتبع لحراك هذه الفئة يلاحظ قد نالها التغيير لا من حيث عددها ولا أماكن استقطابها، ولا من حيث إعادة رأسمالها الثقافي ،وهذه الفئة تشكلت بعد الاستقلال في ثلاثة تخب ،نخبة اقتصادية وتتكون من البورجوازية والتي حملت على عاتقها المشروع الاقتصادي ،ونخبة إدارية و التي حملت تسيير الأمور الإدارية لهذه المشاريع الاقتصادية ،وفئة العمال الكادحين وهم بدورهم مصنفين إلى فئتين، فئة كانوا يعملون أعمال رثة في فترة الاستعمار وبعدها، وفئة الفلاحين ،فحاولت النخبة السياسية آنذاك إعادة إنتاج قيمهم ،بقيم التطور والتنمية ،وبالتالي إعادة تشكيل رأسمال ثقافي ومهني جديد إن صح التعبير يساير هذا المشروع التنموي. فحاولت من خلال عمليات عدة تنظيمية و اجتماعية أن توعي تلك النخب و الفئات المهنية البسيطة بأهمية المشاريع التنموية وأهمية المصنع و المؤسسات بشتى أنواعها، فحاولت السلطة أن تعتمد إلى عملية التكوين بإنشاء مراكز تساعد على الرفع من قدراته المهنية و الذي جعل كوسيلة في خدمة التطور وهو دائما يبقى تحت التغيرات التي قد تحدث ،ضف إلى ذلك متغيرات تنظيمية عدة قد أثرت وتوثر على وعي هذا الفرد العامل وهي طرق التسيير داخل المنظمة مما قد يساهم في خلق مناخ خاص بالمنظمة أو كما اصطلح عليه في علم الاجتماع التنظيم بالمناخ التنظيمي .ويتنوع هذا الأخير بتنوع طرق التسيير التي تتفرد بها كل مؤسسة*. وبحكم أنّ النظام المركزي هو السائد في جل الإدارات و المنظمات الجزائرية فإننا نجد المناخ التنظيمي الموجه و المناخ التنظيمي المنغلق الذين يتميزا بالتوجيهات الصارمة نحو العمل و بالروتينية في أداء المهام و الواجبات .إذ من المفروض يكون هذا المناخ التنظيمي داعما يُسهّل لعمال إشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية باعتباره يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

وباعتبار أن المناخ التنظيمي يتحدد وفق هيكل تنظيمي جيد ونمط اتصال ذو اتجاهين، وكذا نوع القيادة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فهل هذه العناصر لها دور في تشكيل الوعي التنظيمي لدى العامل الجزائري؟

الفرضية :

يعد المناخ التنظيمي كأحد الأبعاد الأساسية في بلورة وعي العامل إتجاه التنظيم المؤسساتي و الذي له الأثر في ترميط سلوك العامل داخل المؤسسة.

المنهج المستخدم :

لا يختلف اثنان من أن موضوع البحث وطبيعة الظاهرة المدروسة هي سيدة الموقف في كل ما ينجر عن الموضوع من إجراءات بدءا من صياغة الفرضيات ومرورا بالأدوات الأساسية للتقرب منه وحتى تلك المحاولات المتعلقة بتحليل المعطيات ، فالظاهرة تلزم صاحبها بمجموعة من التوجهات و الالتزامات المنهجية و التي تتعلق بالدرجة الأولى بالمنهج المتبع ،وهنا وأمام ظاهرة إشكالية الوعي التنظيمي لدى العامل الجزائري فوقع اخترنا على المنهج الذي وجدناه يناسب كشف وتحليل الظاهرة المدروسة هو المنهج الكمي ،فيعتمد هذا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بمعالجتها كميا .فالتحليل الكمي يعتمد على تحليل المتغيرات والبرهنة عليها وفق الفرضيات المطروحة من خلال استعمالنا لتقنيات وأدوات بحثية مقترنة بهذا المنهج ويستطيع الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها إلى تعميمها على أكبر عدد من أفراد العينة، وكلما زاد عدد أفراد العينة زادت احتمالية تعميم النتائج.

الأدوات المستعملة :

إن لكل موضوع تقنياته الخاصة للتقرب إليه ، وذلك راجع إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته، ولقد اعتمدنا على الاستمارة الإستبائية ، وجاءت أصلا لتحقيق من صحة العلاقة التي نبنيها بين مختلف المؤشرات و المتغيرات ، وقد جاءت لتصف لنا العينة المبحوثة ومن ثم المجتمع ،ولقد تم توزيع الاستمارة على كل الفئات السوسيو مهنية في مؤسسة المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة

، وبلغ أفراد المجتمع 425 ووزعت الاستمارة على 200 فرد تمكنا من استرجاع 189 استمارة وقد تم إلغاء 06 استمارات للنقص الكبير في الإجابة.

مجتمع

وعينة البحث:

يتكون مجتمع بحثها من 425 مفردة من مؤسسة المدروسة وهي المحافظة السامية لتطوير السهوب بولاية الجلفة وينقسمون العمال إلى فئتين:

أ/ فئة العمال الدائمين: وقدر عددهم ب 263 فرد

ب/ فئة العمال المؤقتين: وقدر عددهم ب 162 فرد

وأهم مشكلة في استخدام الإحصاء في تحليل بيانات مشكلات الدراسة عن طريق المسح الشامل الذي اعتقدنا انه يحصر جميع أفراد العينة وعندما نزلنا للميدان وقمنا بتوزيع الاستمارات

تحصلنا على 200 استمارة ووجدنا 06 منها غير صالحة للتحليل الإحصائي أي أن صافي

الاستبيانات هو 183 من أصل 425 ، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذا حصرا شاملا ، وبالتالي العدد 183 مفردة تعد عينة عشوائية ممثلة للمجتمع.

فهي عينة لأن العدد 183 ليس هو 425 وعشوائية لأنه تم توزيع الاستبيانات على الجميع دون استثناء.

أما عن طبيعة المعاينة ، فان المعاينة الاحتمالية هي الأنسب لموضوع دراستنا، والتي طبقت من خلالها العينة العشوائية.

تحديد المفاهيم :

1/ الوعي التنظيمي :

لقد ربط كوفالزون ماكيتشين في كتابه الوعي الاجتماعي (الدسوقي عبد الرحمان، بدون سنة ،ص90). مفهوم الوعي التنظيمي في المجتمعات المتقدمة بدرجة التقدم الحضاري و العلمي و

الثقافي لهذه البلدان و اعتبره أحد مستويات الوعي الطبقي.

*لقد سعت الأبحاث الأمريكية إلى تطوير مفهوم الوعي التنظيمي في تسيير الموارد، البشرية

Organizational awareness. هذا المصطلح والذي يدعى باللغة الانجليزية.

انصب الاهتمام به في المؤسسات ذات الطابع التنافسي ، حيث اختلفت زوايا الرؤى للباحثين إلا أنهم حددوا متغير دراستهم ، و الذي اقتصر على سلطة القائد وقدرته على إدارة التغيير التنظيمي إلى صالحه وصالح المنظمة ، وكفاءة العامل ، والبحث إذا ما هنالك فجوة بين الإدراك و الخبرة وكيف يمكن تعزيز إنتاجية الموظفين ، واعتبروا الوعي التنظيمي أحد مقاييس تقييم الأداء .

ومن هنا نستشف أن الوعي التنظيمي للعامل الغربي ارتقى من إدراكه لوضعه في مكان عمله وما انجر عنه من صراع تنظيمي إلى مفهوم أكثر عقلانية للبحث عن تطوير القدرة الإبداعية وإظهار الكفاءة الفعالة و التي اعتبرت في أبحاثهم عبارة عن سلطة توازي سلطة القائد .

هو عبارة عن إدراك الفرد لمتطلبات المؤسسة التنظيمية عن طريق أحاسيسه ومعرفته بمكوناته ، وكذلك عن طريق خبراته وقدراته وعلاقاته في العمل ، وتساعد في الارتقاء بالأمر القانونية الخاصة بالإدارة و العوامل الاقتصادية و السياسية و الثقافية الخاصة بالبيئة الخارجية و المناخ السائد داخل المؤسسة. ويتطور مفهوم الوعي التنظيمي في ذهن الفرد العامل من خلال رسكلته وتوعيته بأهمية المؤسسة التنظيمية بالنسبة للمجتمع .

مقومات الوعي التنظيمي:

- 1/ تعليم العمال وتدريبهم من أجل ممارسة واجباتهم بفعالية.
- 2/ إيجاد وسائل اتصال مناسبة يمكن بواسطتها إيصال المعلومات الإدارية و الحقائق للأفراد العمال.
- 3 / توعية العمال ، أفرادا قبل أن يدخلوا إلى مؤسساتهم المهنية بأهميتها بالنسبة له ولمجتمعه عن طريق الأسرة ، المدرسة ، وسائل الإعلام ، وعندما يصبحوا عمالا بتنمية الولاء وحب المؤسسة وإظهار صورتها من خلال التفاني في العمل وعدم الإضرار بها ، لأن الإضرار بها قد يضر به وبمحيطه الذي يعيش فيه.
- 4 / تكوين نسق قيمي سلوكي تنظيمي لدى العامل ورب العمل ، ومعرفة الفرد وفكره واتجاهاته وقيمه.

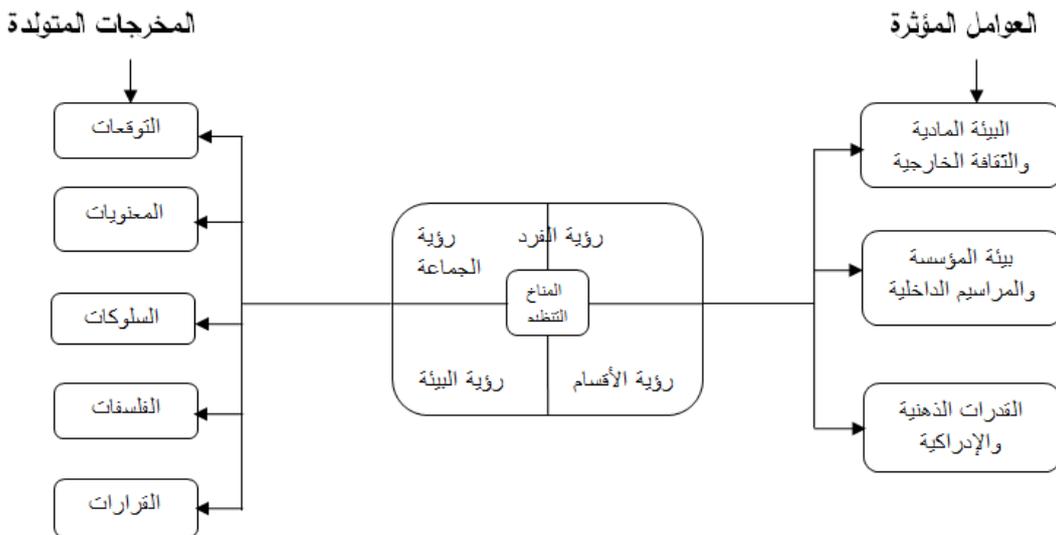
5/ تعويد العمال على التقيد باللوائح و القرارات تجنبنا للوقوع في أي خطأ قد يكلف المؤسسة خسائر في المستقبل.

6/ تقوية العلاقة القائمة بين العمال ورئيسهم ومحاولة أن يشعر العامل بأنه ليس في رقابة جبرية بقدر ما يشعر أن مسؤوله حريص عليه وعلى عمله.

2/ المناخ التنظيمي :

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية لاسيما السلوكية منها ، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلا عن تناوله في أغلب المؤلفات و الدراسات التنظيمية فإنه لا يزال موضوع خلاف وجدل حيث لا يوجد إتفاق تام حول تحديد ما المقصود بالمناخ التنظيمي ، فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أو فريدة . فلكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يشكل مناخها الخاص همد من يتعامل معها .

ولعل ما يقرب وجهات النظر الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي هو تعريف القاموس الدولي للإدارة ، إذ يرى بأنّ المناخ التنظيمي هو الجو الذي يُخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائدة و الطريقة التي يتعامل بها المديرون و الموظفون معا داخل المنظمة²⁴.



الشكل رقم 01: كيفية تشكل المناخ التنظيمي.

المصدر (الكبيسي عامر، 1998، ص137)

أبعاد و مقاييس المناخ التنظيمي :

من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية و دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمات هي تلك الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي فقد لوحظ أن هناك تباينا و اختلافا في تحديد عدد و نوعية أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف البيانات التي تمت دراستها ، و بتغير المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي عبر الزمن وكذلك قلة الاهتمام بهذه المقاييس و إختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي ، و من بين الأبعاد و المقاييس المعتمدة مايلي:

1/ قام " ليكرت " بوضع سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي و هي:

1-نمط القيادة.

2-الاتصالات.

3-اتخاذ القرارات.

4-الرقابة و المتابعة.

5-الدوافع و طرق التحفيز.

6-التفاعل و التأثير.

7-وضع الأهداف.

2 / نموذج " كوزلو سكيد و هيرني " 1989 وأبعاده التي وضعها هي:

حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي و طبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسهم في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، و يمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي:

1-هيكل العمل :يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم و هيكل العمل.

2-فهم الوظيفة: و يعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل و مهامه

واضحة بالنسبة لهم.

3-المحاسبة و المساءلة الشخصية :و يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو

مسئولون عن تصرفاتهم.

4-المسؤولية : و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5-تركيز المشرف على العمل: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

6-المشاركة :و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

7-الإشراف المساند أو المدعم:و يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة و احترام و يراعون مشاعرهم.

8-العمل الجماعي:و يعبر عن مدى ملاحظة الموظفين و إدراكهم لوجود مناخ عمل يتم بالتعاون و الصداقة بين أفراده و العمل بروح الفريق.

9-التعاون بين الجماعات.

10-وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها : و يعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم و بأنها توليهم الاهتمام و الرعاية.

11-انسياب الاتصالات :و يعبر عن مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة و ذلك من حيث التقليل و الانفتاح و الانسياب.

3 / نموذج ستيرزه 1977 و يتكون:

1-السياسات و الممارسات الإدارية : و يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد و سلوك

الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات و تطبيقها و مدى مشاركة العاملين في ذلك ، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار و التدريب.

2-الهيكل التنظيمي : و يتضمن هذا البعد درجة المركزية ، نطاق الإشراف ، حجم المنظمة

عدد المستويات التنظيمية ، و موقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3-تكنولوجيا العمل :و يشير هذا البعد إلى مدى التجديد و التغيير في التكنولوجيا

المستخدمة في أداء العمل ،وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه.

4- **البيئة الخارجية:** و يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه . بما في ذلك العوامل الاقتصادية و العوامل السياسية و العوامل الاجتماعية (منتصر محمد العكران ، 2004، ص ص 47.48.49) .

دور الإدارة في عملية خلق المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين و تطوير كفاءة الأداء للأفراد و بالتالي للمنظمة ،و نظرا لكون العملية التحسينية و التطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل و نظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم و التطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها و لذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها و خلق المناخ الملائم في ضوءها (كاظم ،محمود خضر ،2002، ص 173).

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ التنظيمي يناسبها من حيث أهداف و طبيعة أعمالها و فلسفتها ، و لذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي و هذا يعني التحكم بأبعاد و عناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه.

وتوجد مجموعة من العناصر التنظيمية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها و أن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا و إيجابيا و هي:

- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره و تعديله من وقت لآخر.
- 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات الوضوح.
- 3- اهتمام المنظمة بتدريب و تطوير مهارات و قدرات العاملين
- 4- التركيز على كفاءة و سائل الاتصالات.
- 5- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- 6- تبني القيادة فلسفة إنسانية و الاهتمام بالعامل البشري و مشاكله و محاولة دعم الأفراد وتوجيههم و مساندهم عند الحاجة.

- 7-الإبعاد عن الرقابة التقليدية و الرقابة الصارمة و التركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- 8-المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة و تجاه العاملين بداخلها.
- 9-تفويض الصلاحيات للعاملين و الاتجاه نحو اللامركزية.
- 10-معالجة الروتين و محاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- 11-استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 12-التركيز على الإنتاج و الإنجاز للعاملين و مكافأتهم على ذلك.
- 13-المراجعة المستمرة لكلا من السياسات و أهداف و خطط المنظمة و مراقبة جودة أداء الموظفين

نتائج الدراسة :

لقد ركزنا على بعض النقاط في المناخ التنظيمي للتعرف على ماهيته و مختلف الخصائص و العناصر

و الأبعاد التي يتميز بها، ولقد إعتدنا على مقياس ليكرت في هذه الدراسة .

جدول رقم :01 متغير أقدمية العمال في تشكل الوعي التنظيمي .

المجموع	مهني	إداري	تقني	طبيعة العمل الإقدمية
47	4	24	19	أقل من 5سنوات
25.7%	2.2%	13.1%	10.4%	
45	6	23	16	[9-6]
24.6%	3.3%	12.6%	8.7%	
26	2	14	10	[14-10]
14.2%	1.1%	7.7%	5.5%	
33	5	14	14	أكثر من 15
18%	2.7%	7.7%	7.7%	

32	3	23	6	ممتنعون
17.5%	1.6%	12.6%	3.3%	
183	20	98	65	المجموع
100%	10.9%	53.6%	35.5%	

لقد اعتبرنا أن متغير الأقدمية هو الفترة الزمنية التي يقضها العامل وهو علاقة مع هذه الهيئة وهي هيئة التنشئة الاجتماعية بصفاتها كيان اجتماعي يعمل على تشرب العامل بصورة واعية أو غير واعية للقواعد و الضوابط التي تحكم هذا الكيان الاجتماعي أو ما يطلق عليه علماء الاجتماع المؤسسة بنسق الفعل أي مجموعة القواعد التنظيمية و الثقافية التي ينتجها الأفراد داخل المؤسسة بصفاتهم فاعلين اجتماعيين متواجدين في نسق تنظيمي وتوجه سلوكياتهم و أفعالهم .

فتوزيع أفراد العينة على أساس متغير الأقدمية داخل المؤسسة يقدمها لنا التحليل التالي :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية هي كما يلي :

-25.7% من لهم أقدمية تتراوح بين سنة وخمسة ، و 24.6% لهم أقدمية في المؤسسة تتراوح بين 06 إلى 09 سنوات ، و 18% لهم أقدمية في فئة أكثر من 15 سنة ، و لا نستثني أن نسبة الممتنعون تقدر بـ 17.5% وهي نسبة معتبرة ربما تؤكد أن لهم أقدمية في المؤسسة ، أما المتوسط الإجمالي للأقدمية قدرى بـ 25% . يتبين لنا من هذا التوزيع الإجمالي لأفراد العينة أنهم موجودون في الفئة الأولى و التي لا تتجاوز أقدميتها خمسة سنوات داخل المؤسسة .

أما القراءة السوسولوجية لهذه المعطيات الإحصائية تبدأ تظهر عند توزيع أفراد العينة وفق متغيري الأقدمية من جهة ووفق متغيري طبيعة العمل المؤدى من جهة ثانية ، فتوزيع أفراد العينة وفق هذين المتغيرين تعطي لنا المعطيات التالية :

أن 10.4% من التقنيين لهم أقدمية أقل من خمسة سنوات وتليها الفئة الثانية 8.7% لهم أقدمية تتراوح بين 06 إلى 09 سنوات هذا يعني أن 19.1% من هذه الفئة لا تزيد أقدميتها داخل المؤسسة على 10 سنوات ، 5.5% لها أقدمية تتراوح بين 10 و 14 سنة ، و 7.7% لها أقدمية أكثر من 15 سنة.

أما فئة الإداريين نجد أن توزيعهم حسب مستويات الأقدمية داخل المؤسسة فهي كما يلي: 13.1% منها لها أقدمية في أقل من خمسة سنوات و 12.6% لهم أقدمية تتراوح بين 06 إلى 09 سنوات أما الفئتين الأخيرتين من الأقدمية فنسبة 7.7% متواجدة في كليهما على التوالي ،وكذا الفئة الأخيرة من المهنيين فنسب تواجدهم في المؤسسة ضئيلة ومتفاوتة من سنة مهنية إلى أخرى وهذا راجع إلى طبيعة العقود المهنية الممنوحة التي في الغالب تكون عقود مفتوحة المدة أو موسمية ،ولا نجد أغليبيتهم موظفين بشكل دائم وهذا ما جعل المؤسسة تقع في فخ الإضرابات المفتوحة حتى من قبل العمال الإداريين و التقنيين الذين لهم كذلك عقود مفتوحة المدة ، مما نجدهم يكتسبون خبرة مهنية ليست هينة تفوق 10سنوات ثم نجدهم يوظفون بشكل دائم في المؤسسات العمومية أو الاقتصادية الأخرى لهذا وجدنا أن نسبة العمال تتمركز في الفئة الأقدمية الأولى .

جدول رقم 02: يبين نظرة الفئات المهنية إذا ما هنالك تسيير فعال في المؤسسة.

المجموع	مهني	إداري	تقني	طبيعة العمل / التسيير الفعال
63	9	33	21	نعم
34.4%	4.9%	18.0%	11.5%	
118	11	65	42	لا
64.5%	6%	35.5%	23%	
2	0	0	2	ممتنعون
1.1%	00%	00%	1.1%	
183	20	98	65	المجموع
100%	10.9%	53.6%	35.5%	

ما نلاحظه حسب المعطيات الإحصائية لهذا الجدول رأي المبحوثين حول متغير التسيير الفعال في المؤسسة ،فهذه المعطيات تظهر ما نسبته 64.5% من مجموع أفراد العينة الذي قدر عددهم بـ 118 مبحوث أنه لا يوجد تسيير فعال في المؤسسة حيث كانت إجابة الفئة الإدارية بـ 35.5% أما فئة التقنية فقدرت نسبة إجاباتهم بـ 23% ،وأخيرا عبرت الفئة المهنية أنه لا يوجد تسيير فعال في

المؤسسة بـ 6%، أما قدر عدد المبحوثين الذين رأوا أنّ هنالك تسيير فعال في المؤسسة بـ 63 مبحوث بنسبة 34.4%، و الجدول التالي يظهر لنا أين يكمن التسيير الفعال في نظر المبحوثين حسب وضعيتهم في المؤسسة .

جدول رقم: 03 يبين نظرة من أجابوا بنعم من الفئات المهنية أين يكمن التسيير الفعال في المؤسسة

المجموع	مهني	إداري	تقني	مفهوم العمل	
				طبيعة العمل	فعالية نوع الرقابة
31	5	17	9	13.8%	26.2%
47.7%	7.7%	26.2%	13.8%		
9	1	4	4	6.2%	6.2%
13.8%	1.5%	6.2%	6.2%		
22	3	11	8	12.3%	16.9%
33.8%	4.6%	16.9%	12.3%		
3	0	1	2	3.1%	1.5%
4.6%	00%	1.5%	3.1%		
65	9	33	23	35.4%	50.8%
100%	13.8%	50.8%	35.4%		

يبين الجدول أعلاه أين يكمن التسيير الفعال في المؤسسة فوضع له ثلاثة بدائل محددة وعلى العامل أن يختار واحدة منها حسب فئته المهنية داخل المؤسسة .

البديل الأول: فعالية الرقابة داخل المؤسسة قدرت نسبة الإجابة بـ 47.7% من مجموع أفراد العينة.

البديل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار قدرت نسبة الإجابة بـ 13.8% من مجموع أفراد العينة.

البديل الثالث: كفاءة المسيرين قدرت نسبة الإجابة بـ 33.8% .

تظهر النتائج الإحصائية للعمال حسب فئاتهم المهنية أن جو الرقابة هو السائد في المؤسسة و الرقابة حسب اعتقادنا لها عدة أنواع: الرقابة على مردودية العمل، الرقابة على سير المشاريع التي تقوم بها المؤسسة، وأخيرا الرقابة على المورد البشري من حيث الحضور وعدم التجمع في المكاتب

وكثرة إلهاء بتصفح الجرائد ومواقع الانترنت وترداد المقاهي ، ومن خلال جدول رقم 03 لاحظ العمال أنّ مفهوم الرقابة محصورة على مراقبتهم في الحضور من خلال سجل الحضور اليومي ، وهذا خوفا من أن لا ينزع أجر اليوم .

أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد عبر العمال حسب وضعيتهم داخل المؤسسة يكاد ينعدم وهذا راجع إلى طبيعة المسير . وكيفية تعامله مع المورد البشري .

إنّ ظاهرة التسيير ظاهرة سلوكية تتأثر بالمناخ التنظيمي و النفسي الذي يسود محيط العمل وحول تأدية المسير لمهامه ومدى ارتياحه في منصب عمله ، فهناك معوقات حسب اعتقادنا تجعل المسير كفو في مكان عمله أو العكس:

1-نقص التكوين: فالأقدمية وحدها ليست كافية بأن يكون الفرد مسيرا للمؤسسة بل يجب أن يكون له تكوين و رسكلة للمنصب الجديد الذي يكون فيه .

2-نقص الوقت :باعتباره مسيرا ،فالتسيير ليس الانغماس في الأوراق و الوثائق الإدارية و الالتزام بالاتفاقيات بل هو نشاط ذهني حركي، فبعض المسيرين نجدهم طبقوا الجانب الأول متناسين أنهم يشرفون على طاقم بشري وليس هيكلي وأوراق فقط،فما نجد ذلك التناسي منه إزعاجا لعماله فتجدهم في تأويلات عن تصرفاته ،لماذا لم يلبي حاجاتهم ومطالبهم داخل المؤسسة .

و التسيير الفعال يترجم في جملة القوانين و النظم المسيرة للإدارة حيث يخضع لها كافة أفراد المنظمة وله تأثير مباشر في تكوين الوعي التنظيمي الذي يترجم في السلوك الوظيفي لديهم ،وفي حالة غيابه يشجعهم في الخروج على القواعد الأخلاقية ،كما أن دوره يتمثل في الإرشاد و التوجيه وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يحملهم المسؤولية اتجاه المؤسسة وترفع نسبة الولاء لها .

جدول رقم: 04 يبين نظرة الفئات المهنية حسب وضعيتهم في العمل لوظيفة الاتصال داخل المؤسسة.

المجموع	مهني	إداري	تقني	طبيعة العمل وظيفة الاتصال
81 44.3%	6 3.3%	49 26.8%	26 14.2%	يسهل من وتيرة العمل
50 27.3%	4 2.2%	28 15.3%	18 9.8%	يسرع من وتيرة العمل
44 24%	9 4.9%	16 8.7%	19 10.4%	لخلق علاقات في العمل
8 4.4%	1 0.5%	5 2.7%	2 1.1%	ممتعون
183 100%	20 10.9%	98 53.6%	65 35.5%	المجموع

يبين الجدول الأعلى نظرة المبحوثين حسب وضعيتهم في المؤسسة إلى مؤشر الاتصال فوضع له ثلاثة بدائل محددة و على العامل أن يختار واحدة منها حسب فئته المهنية داخل المؤسسة : فكان البديل الأول هل الاتصال يسهل من وتيرة العمل أين أظهرت إجابة المبحوثين الذي قدر عددهم بـ 81 مبحوث بنسبة 44.3% من مجموع أفراد العينة

البديل الثاني هل الاتصال يسرع من وتيرة العمل أين أظهرت إجابة المبحوثين الذين قدر عددهم بـ 50 مبحوثا بنسبة 27.3% من مجموع أفراد العينة .

ولكي نرفع اللبس الفرق بين أنّ الاتصال يسهل من وتيرة العمل و يسرعه ، فالأول عندما يكون الاتصال مفتوح القنوات على كل الاتجاهات فإنّ العامل نجده يفهم عمله ويسهل عليه عمله لأنّ الرسائل تأتيه غير مشوشة ولكن لا يقرن بالسرعة ، وهذه السرعة مرتبطة بالفرد العامل بنفسه فإنّ كان

محب العمل الذي يؤديه فإننا نجده نشط ويؤديه بفعالية وبأقل تكلفة ،ولكن إذا وجدنا العامل نفسه مبالي وأقل فعالية حتى إذا كانت الاتصالات مفتوحة و الرسائل مفهومة فإنه لا يسرع من العمل .

البديل الثالث فقد اخترناه على أن يكون هل الاتصالات داخل المؤسسة جُعلت لخلق علاقات في العمل ،فقد أجاب المبحوثين وعددهم 44 بنسبة 24% من مجموع أفراد العينة على إقرار بأن قنوات الاتصالات تعتبر منفذ يستعينون به العمال لقضاء مصالحهم الذاتية الشخصية.

جدول رقم: 05 يبين نظرة الفئات المهنية إذا ما يتم استعمال كل قنوات الاتصال داخل المؤسسة

المجموع	مهني	إداري	تقني	طبيعة العمل	استعمال كل القنوات الاتصال
56 30.6%	6 3.3%	22 12%	28 15.3%	نعم	
113 61.7%	13 7.1%	65 35.5%	35 19.1%	لا	
14 7.7%	1 0.5%	11 6%	2 1.1%	ممتنعون	
183 100%	20 10.9%	98 53.6%	65 35.5%	المجموع	

تُظهر لنا القراءة الإحصائية للجدول أن العمال حسب وضعيتهم المهنية بأنهم رأوا أنه لا يتم استعمال كل القنوات الاتصال داخل المؤسسة وقدرت نسبة ذلك بـ 61.7% من مجموع أفراد العينة ، و الذين أقرروا بأن العمال يستعملون كل القنوات الاتصال بـ 56 مبحوث بنسبة 30.6% من مجموع أفراد العينة .

وعموما ما يمكن أن نستنتجه في هذا الصدد إلى أنّ أغلبية الإجابات أشارت إلى عدم استعمال قنوات الاتصال و الذي يعكس ضعف قنواته في حد ذاتها ،وجسور التواصل بين كلا الأطراف .

إنّ الاتصال داخل المؤسسة ويتعدد أشكاله يخضع لقواعد و إجراءات محددة رسميا ومنبثقة بصورة مكتوبة،وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى و التوزيع الرسمي للسلطات و الاختصاصات

الوظيفية على إختلاف المستويات الإدارية بالمؤسسة .و سواء كانت الاتصالات نازلة أي من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر ،تعليمات ،قرارات ...إلخ،أو اتصالات صاعدة أي من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوى ،اقتراحات ،تقارير ...إلخ ،أو اتصالات أفقية أي الموظفين من نفس المستوى الوظيفي تكون لغايات التنسيق و التعاون ،كما أنّ صعوبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء يشير في إطار عمل المصالح و الوحدات أو المؤسسة ككل ،وهي تقتض على الأقل مرسلا واحدا ومستقبلا واحدا و تتميز عن المعلومات بوجود التغذية المرتدة من المستقبل و التي تؤثر على المرسل في إعادة النظر .

جدول رقم :06 يبين نظرة الفئات المهنية إذا ما كان هنالك اتصال وتعاون بين الأقسام و المصالح

المجموع	مهني	إداري	تقني	طبيعة العمل اتصال وتعاون
107 58.5%	13 7.1%	54 29.5%	40 21.9%	نعم
70 38.3%	7 3.8%	41 22.4%	22 12%	لا
6 3.3%	0 00%	3 1.6%	3 1.6%	ممتنعون
183 100%	20 10.9%	98 53.6%	65 35.5%	المجموع

من خلال هذا الجدول بيّن نظرة المبحوثين حسب وضعيتهم في المؤسسة إذا كان مؤشر الاتصال له دور في تعاون الأقسام و المصالح فيما بينها ،إذ أجمع ما يقارب 107 مبحوث بنسبة 58.5% من مجموع أفراد العينة إلى أنّ هنالك تعاون بين الأقسام أما عدد المبحوثين الذين رأوا أنه لا يوجد اتصال بين الأقسام و المصالح بـ 38.3% ،إذ تنصدر الإجابة في كلا البديلين عند فئة الإداريين بحكم أنها أكبر عينة في الفئات المهنية ،تليها فئة التقنيين في الإجابة أما فئة المهنيين فكانت الإجابة متفاوتة بين من أقرروا بأن هنالك تعاون بـ 7.1% وبين من أظهروا أنه لا يوجد تعاون بـ 3.8%

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و إشباع الحاجات البشرية ،حتى يكون الأفراد على علم ، يكفي فقط توفير وسائل الاتصال بل يجب تنشيط استعمالها وفق ما يخدم المؤسسة وأهدافها ،بالإضافة إلى العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال ،و العمل في الإدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصال يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المؤسسة وربطها بمحيطها الخارجي ،و العمل على تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ ،و الوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال و التقدم بالاقترحات للتغلب عليها و تقويم النتائج .

الخاتمة

المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها البحوث و الدراسات الإدارية ، و رغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوعه إلا أن أهميته تبقى كاملة و متزايدة باستمرار في فاعلية المنظمة و سيرورتها ، و لقد ركزنا على بعض النقاط في المناخ التنظيمي للتعرف على ماهيته و مختلف الخصائص و العناصر و الأبعاد التي يتميز بها ، لكن يبقى الكثير الذي نجهله عن هذا الموضوع الحيوي و لذا ضرورة الاهتمام بكل مكوناته و بكل جزئياته في منظماتنا يعد أمر في غاية من الأهمية لأنه عنصرا أساسيا في تحديد الفاعلية للمنظمة .

وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة و المناخ السائد فيها سواء كان سلبيا أو إيجابيا ، و أن المنظمة التي يسودها مناخ إيجابي ستصل إلى التفوق و إلى تنافس نحو إنتاجيات إبداعية . مما قد يساهم في إعادة تنشئة العامل داخلها مثل ما أقر سان سوليو بذلك .وهي أيضا تؤثر على وعيه بالسلب أو بالإيجاب اتجاه هذا التنظيم .

قائمة المراجع :

(1) الدسوقي ، عبد الرحمن، "التغير الاجتماعي و الوعي الطبقي :تحليل نظري "، دار الوفاء للدنيا

الطباعة والنشر ،مصر ،بدون سنة .

(2) الكبيسي، عامر، "التنظيم الحكومي بين التقاليد والمعاصرة"، مطابع دار الشرف، ط 1، الدوحة، قطر، 1998 .

(3) كاظم، محمود خضر، "السلوك الإداري"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2002 .

مجلة حقائق