

محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية — دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة —

أ. شريبط الشريف محمد
أ. د. العايب رابح
قسم علم النفس
جامعة عبد الحميد مهري
قسنطينة

ملخص:

نهدف من خلال مقالنا هذا إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحديد أبعاده، من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، اعتمادا على استمارة بحث مكونة من 38 عبارة، تم توزيعها على 80 إطارا من الإطارات الوسطى للمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز عنابة، وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الاتصال، الثقافة التنظيمية، نمط الاشراف والتكوين) جيد ومناسب لطبيعة نشاطات المؤسسة ولا توجد فروق بين الإطارات الوسطى في نضرتها لطبيعة المناخ التنظيمي السائد.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الإطارات الوسطى، أبعاد المناخ التنظيمي.

Abstract:

This research aims to shed light on the organizational climate in the Algerian institution, and to define its dimensions. To deal with this we have adopted a questionnaire consisted of 38 terms which was distributed among 80 workers of the middle cadre workers of the regional direction of SONELGAZ Annaba. After analyzing the results, we deduced a series of outcomes show that the organizational climate in this company with its dimensions (the organizational frame, the communication, the organizational culture, the type of management and training) is favorable and adequate to the nature of the company activities, and there is no difference between the middle cadre works views towards the nature of the common organizational climate.

Keywords:

The organizational climate - Middle cadre workers
- the organizational climate dimensions .

مقدمة:

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيرا في الارتقاء بمستوى أي مجتمع من المجتمعات، لذلك تسعى المنظمات إلى خلق جو تنظيمي مستقر ومحفز، تتنوع فيه خطوط وقنوات الاتصال، وتنشر فيه العدالة في الحقوق والواجبات، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الآلات والأموال والمواد والمعلومات والموارد البشرية. ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك،

منها وجود بيئة تنظيمية ومناخ مناسب داخل المنظمة، لذلك يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقت وإبداعات الإطارات.

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية التسييرية وسلوك العاملين في التنظيم.

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حالياً بالمؤسسات الجزائرية يعاني من نقص التنظيم وضعف المراقبة والانضباط، وتدني الخدمات الداخلية وغيرها من السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها، وضمان توافرها واستقرارها.

ومفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي، وتتعرض على اتجاهات العمال وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها، ومع اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العمال، ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وخدمة أفرادها.

تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان، الأول و يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلي حد كبير بالنظام المعرفي، خبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات، طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

تسعى المؤسسات الجزائرية في ظل موجة التغييرات الحاصلة إلى توفير مناخاً تنظيمياً لمواردها، يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل، وتجنب العديد من المشاكل التنظيمية الناجمة عن سوء المناخ وعدم ملائمتها

للقيام بمختلف النشاطات والمهام، وضعفه في إشباع حاجيات العمال على اختلاف طبقاتهم التنظيمية ومستوياتهم الإدارية.

انطلاقاً من هذه المعطيات فقد نبعت مشكلة الدراسة من إحساس الباحث بأهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي وتجليات أبعاده لدى العمال الجزائريين، من خلال الوقوف على حال مؤسسة **سونلغاز عناية**، وهي من المؤسسات الجزائرية الكبيرة والتي لها وزن كبير في سوق الشغل بالوطن، والاقتصاد الوطني، وفي ظل ما تعيشه المؤسسات الوطنية من صراعات ومشاكل تنظيمية، وتزايد مطالب العمال، والانفتاح على الوضع السائد في المؤسسات وطينا، عربيا وعالميا.

تحقيقاً لذلك، سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على سؤال الإشكالية العام والمتمثل في:

ماهي أبعاد المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز عناية؟

وتحت هذا السؤال تتفرع أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة **سونلغاز عناية** حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى؟
- ما طبيعة الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة **سونلغاز عناية** حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى؟
- ما طبيعة الاتصالات السائدة بمؤسسة **سونلغاز عناية** حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى؟
- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة **سونلغاز عناية** حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى؟

- ما طبيعة الإشراف السائد بمؤسسة سونلغاز عنابة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى؟
- ما طبيعة التكوين السائد بمؤسسة سونلغاز عنابة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى؟
- هل توجد فروق حسب (السن، نوع الوظيفة والأقدمية) في اتجاهات الإطارات الوسطى نحو أبعاد وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز؟.

2- فرضيات الدراسة:

1-2/ الفرضية العامة:

المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.

2-2/ الفرضيات الجزئية

- 1) الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز مناسب حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى
- 2) الاتصالات السائدة بمؤسسة سونلغاز فعالة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.
- 3) الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ثرية حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى
- 4) الإشراف السائد بمؤسسة سونلغاز ديمقراطي حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.
- 5) سياسة التكوين السائدة بمؤسسة سونلغاز هادفة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.
- 6) لا توجد فروق حسب الوظيفة في اتجاهات الإطارات الوسطى نحو وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز.

3) أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع المناخ التنظيمي قيمة تنظيمية وإنسانية هامة في كل المنظمات والمؤسسات، خاصة في ظل انتشار العديد من المشكلات التنظيمية التي أثرت على رضا وتوافق العمال في عملهم، وعلى السير الحسن للمؤسسة ككل، لما تشهده مختلف المؤسسات من حركة متسارعة ومضبوطة من أجل الرقي والنمو بأفرادها والحفاظ عليهم خاصة في ظل الميزة التنافسية التي تشهدها مختلف القطاعات، وتهدد العديد من المؤسسات.

نظرا لأهمية تطوير أداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية، لمواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية التي تساعدها على حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها والغايات التي قامت من أجلها فإنه يستدعي دراسة مختلف جوانب بيئة المؤسسة ومناخها التنظيمي، وقوفا عند مواطن النقص، خاصة وأن المناخ التنظيمي يشمل عدد كبير من جوانب المؤسسة، وعناصرها الهامة والضرورية لتحقيق أهدافها واستقرارها ونجاحها وضمان أفضل الخدمات والأعمال. بالإضافة إلى ذلك يكتسي المناخ التنظيمي أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا الوظيفي وبما يعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة سونلغاز خاصة.

إلى جانب موضوع المناخ التنظيمي، نجد أن العمال بحاجة إلى توافق مهني من أجل تقديم ما عليهم، والإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز لهم دور مهم وفعال في تسيير ونجاح مختلف النشاطات التنظيمية والإدارية للمؤسسة.

4- مصطلحات الدراسة:

✓ **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد، وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك لديهم، وهو يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات.

في هذه الدراسة يمكننا أن نعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل مؤسسة سونلغاز (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الثقافة التنظيمية، الإشراف والتكوين والتكنولوجيا)، والتي تدفع العمال لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين

المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العمال في المؤسسة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

الهيكل التنظيمي: عبارة عن البناء الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

هو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.⁽²⁾

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة، مدى تنظيم الأقسام والمكاتب وأماكن العمل، وبالتالي فيمكن أن يكون له علاقة برضا العمال وتوافقهم المهني.

تدفق الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق انسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.⁽³⁾

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء.⁽⁴⁾

نرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة، وذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة، خاصة بين الإطارات الوسطى والإدارة، وبين العمال بعضهم البعض، وبين الدوائر والأقسام والمصالح المختلفة، وأيضاً خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة داخل المؤسسة، ويتيح للعمال إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي ويزيد في رضاهم عن المؤسسة ومن ثم كسب توافق مهني عالي.

تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي الاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.⁽⁵⁾

الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والقواعد والقوانين والذنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات، وتضبط من خلالها مجمل التعاملات والسلوكيات الفردية والجماعية، وتحدد الأدوار والعلاقات، لتخلق بذلك ميثاق أخلاقي مميز ومضبوط.

إن توافق الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز مع الثقافة الشخصية للعمال تزيد من تمسكهم بالمنظمة ورضاهم عنها وعن العمل بها، لما يوفره هذا التوافق من شعور بالأمان والسلام مع المنظمة ومع زملاء العمل، كما أن هذا التوافق يجعل من أهداف المؤسسة جزءاً من أهداف العمال، يسعى لتحقيقها ويبدل الجهد من أجل ذلك.

نمط الإشراف: إن النمط الإشرافي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ أن القيادة أنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد المنظمة على حد سواء.⁽⁶⁾

نمط الإشراف على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والتوافق والرضا، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية تفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والرضا.⁽⁷⁾

لذا يرى الباحث أن النمط الإشرافي في المؤسسة له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمشرف الأوتوقراطي يحد من مبادرات العمال والإطارات، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المشرف متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العمال في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العمال بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

التكوين: هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة عمله.

هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثلة: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف⁽⁸⁾.

مهما اختلفت التعاريف والمفاهيم فإننا نقصد به في دراستنا العملية التي يستفيد منها العمال من أجل تطوير قدراتهم مهاراتهم، وتحسين مستواهم المعرفي والمهني والتحكم أكثر في أساليب ووسائل العمل. كما يعتبر إعداد العامل مهنيًا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفاءته الإنتاجية، من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت والترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل.

1- الجانب التطبيقي:

1-1 أداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة وتهدف إلى قياس المناخ التنظيمي، وتضم 38 بنداً، موزعين على ستة محاور، كما يبينه الجدول التالي:

المحاور	العنوان	العبارات
المحور الأول	الهيكل التنظيمي	08-07-06-05-04-03-02-01
المحور الثاني	تدفق الاتصالات	16-15-14-13-12-11-10-9
المحور الثالث	الثقافة التنظيمية	24-23-22-21-20-19-18-17
المحور الرابع	نمط الإشراف	32-31-30-29-28-27-26-25
المحور الخامس	التكوين	38-37-36 - 35- 34-33

الجدول(01): وصف محاور استمارة المناخ التنظيمي

2-1 عينة الدراسة: بما أن حجم المجتمع المصغر الذي يضم فئة الإطارات الوسطى يقدر بالمئات، وحسب خصائص أفراد المجتمع وضمانا للعشوائية وحسن التمثيل، اخترنا عينة الدراسة اعتمادا على الطريقة العشوائية البسيطة، حيث أخذنا نسبة 40% من فئة الإطارات الوسطى، وبعد توزيع الاستثمارات على أفراد العينة، قمنا باسترجاعها على فترات متتالية، لنظرا لبعض العراقيل التنظيمية، وفي الأخير تحصلنا على 80 استمارة، يعد ضياح 06 استمارات ووجود 04 استمارات غير صالحة للتفريع، لذلك فإن عينة الدراسة النهائية تتكون من 80 إطارا من الإطارات الوسطى للمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز عنابة.

خصائص أفراد عينة الدراسة: سنحاول عرض خصائص أفراد العينة حسب كل من السن، نوع الدراسة، سنوات العمل، وذلك من أجل توضيح توزيع هؤلاء الأفراد.

أ- حسب متغير السن:

النسبة	العدد	السن
13%	10	32 - 24
46%	37	41 - 33
28%	22	50 - 42
14%	11	59 - 51
100	80	المجموع

الجدول (02): خصائص العينة حسب السن

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أكبر نسبة هي 46% وتمثل الفئة العمرية 33-41 سنة، تليها نسبة 28% وتمثل الفئة الأكبر من السابقة وهي 42-50 سنة، ثم تليها وبنفس التدرج فئة 51-60 سنة، بنسبة 14%، وفي الأخير نجد نسبة الشباب صغار السن، 13% فقط تمثل الفئة 24-32 سنة.

ب- حسب متغير سنوات العمل:

النسبة	العدد	سنوات العمل
15%	12	05 - 1
19%	15	10 - 06
28%	22	15 - 11
39%	31	20 - 16
100	80	المجموع

الجدول (03): خصائص العينة حسب سنوات العمل

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل أكبر نسبة 39% تمثل فئة الإطارات الذين لديهم من 16-20 سنة عمل في المؤسسة، تليها مباشرة نسبة 28% وتمثل من لديهم من 11-15 سنة خدمة في المؤسسة، وبعدها نجد 19% وهي تمثل أصحاب 6-10 سنوات عمل، وأخير نجد الأقل سنوات عمل 1-05 سنوات بنسبة 15%.

ت- حسب تغير نوع الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
56%	45	إداري
44%	35	تقني
100%	80	المجموع

الجدول (04): خصائص العينة حسب متغير نوع الوظيفة

من خلال النتائج الموضحة على الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الإداريين وذلك بنسبة 56%، في حين نسبة التقنيين 44% فقط، وهو توزيع منطقي باعتبار أن مديرية مؤسسة سونلغاز تتكون

محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة -

من إداريين بالدرجة الأولى، مع وجود نسبة معتبرة كذلك من التقنيين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التحكم، وبالتالي فالعينة ممثلة للمجتمع.

3-1 عرض النتائج: تحتوي استمارة المناخ التنظيمي على ستة محاور (أبعاد)، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على محتوى هذه المحاور.

2- استجابة أفراد العينة على الهيكل التنظيمي

المتوسط الحسابي	البدائل					الرقم
	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
3.76	0	00	21	30	29	ت
	00	00	26.3	37.5	36.2	%
3.91	00	00	21	34	25	ت
	00	00	26.2	42.5	31.2	%
3.86	4	3	15	36	22	ت
	05	3.8	18.8	45	27.5	%
3.98	00	05	12	35	28	ت
	00	6.3	15	43.8	35	%
3.85	00	01	13	39	27	ت
	00	1.25	16.3	48.7	33.7	%
4.22	00	08	07	24	41	ت
	00	10	8.8	30	51.3	%
4.35	00	00	10	38	52	ت
	00	00	12.5	47.5	65	%
4.31	00	02	08	23	47	ت
	00	2.50	10	28.7	58.7	%

الجدول (05): استجابات العينة حول الهيكل التنظيمي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل عبارات هذا البعد، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (4,35) خاص بالعبارة (7) وهو يدل على ان توزيع المصالح والأقسام سونلغاز يساعد على العمل، رغم تباين استجابات أفراد العينة، حيث نجد 65 % منهم يرون أن هذا التوزيع يساعد دائما، و47.5% غالبا، و12,5% أحيانا فقط، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (4,31) وهو خاص بالعبارة رقم (8) وهو ما يعني أن تنظيم المكاتب بالمؤسسة يساعد العمال والموظفين على أداء عملهم ومهامهم، رغم تباين إجاباتهم، حيث نسجل 58,7 % يرون ذلك دائما، و28,7% غالبا، و10% أحيانا فقط، وهي نسب تسير كلها في اتجاه التأكيد على تنظيم المكاتب وهيكلتها المناسبة للعمل.

وثالث أكبر متوسط حسابي مسجل (4,22) خاص بالعبارة (6) وهو ما يدل على أنه لا يوجد تداخل بين تخصص الوحدات داخل المؤسسة، ورغم تباين نسب الاستجابة إلا أنها تسير في اتجاه التأكيد، حيث نسجل 51,3% دائما، و30% غالبا، و8.8% أحيانا فقط.

أما رابع متوسط حسابي مسجل هو (3,98) وهو خاص بالعبارة (4) حيث أغلبية أفراد العينة أكدوا أن تخصصاتهم تتناسب مع طبيعة مهامهم ووظائفهم، أين نجد 35% منهم أجابوا دائما، و43.8% غالبا، ونسبة 15% أحيانا فقط، والباقي نفوا ذلك، وبعدها نجد العبارة (02) بمتوسط حسابي (3,91)، وهو ما يدل على ان أفراد العينة أكدوا بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق مع طبيعة أعمالهم، وهو ما تؤكد ذلك النسب المئوية المتحصل عليها، حيث نسجل أكثر من 31% يرون بأن هذا التوافق دائما، و42% غالبا ما يكون هناك توافق، و26% يرون بأن هذا التوافق أحيانا فقط.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي السادس من حيث الترتيب فهو (3.86) خاص بالعبارة الثالثة حيث عبر أغلبية أفراد العينة على وجود درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات بين الإدارة والعمال، حيث

سجلنا نسبة 27,5% أجابت بـ"دائما"، و45% أجابت بـ"غالبا"، ونسبة 18,8% ترى ذلك أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة جدا نفت ذلك وهي 3,8% من أفراد العينة، وبعدها نجد العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3,85)، حيث أكد 33,7% من أفراد العينة أن خطوط السلطة بين الإدارة والعمال واضحة بالمؤسسة دائما، في حين 48,7% يرون بذلك غالبا، و16,3% أحيانا فقط. وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3,71)، حيث أكد 36,2% من أفراد العينة على توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة دائما مع الأهداف العامة، في حين 37% يرون بذلك غالبا، و26,3% أحيانا فقط.

3 استجابة العينة على محور تدفق الاتصال

الرقم	البديائل					المتوسط الحسابي
	ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	
09	ت	30	22	14	12	02
	%	37.5	27.5	17.5	15	2.5
10	ت	36	20	15	07	02
	%	45	25	18.8	08.8	2.5
11	ت	29	35	8	6	2
	%	36.3	43.8	10	7.5	2.5
12	ت	19	38	18	3	2
	%	23.8	47.5	22.5	3.8	2.5
13	ت	16	35	18	10	01
	%	20	43.8	22.5	12.5	1.3
14	ت	21	34	20	5	0
	%	26.3	42.5	25	6.3	0
15	ت	39	25	15	01	00
	%	48.7	31.2	18.7	1.25	00
16	ت	60	18	02	00	00
	%	75	22.5	2.5	00	00

الجدول (06): استجابات العينة على محور الاتصالات

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل العبارات، وبانحرافات ضعيفة في أغلب الأحيان، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (4,45) وهو خاص بالعبارة (11)، أين أجاب 36,3% من أفراد العينة بأنهم يمكنهم الاتصال دائما بالمصالح العليا في الإدارة دون عوائق، و43,3% غالبا، في حين نجد 10% أحيانا فقط، أما 7,5% فهم نادرا ما يجدوا سهولة في الاتصال بالإدارة، و2,5% لا تصلوا بها مطلقا.

ثاني متوسط حسابي مسجل (4,01) خاص بالعبارة الثانية، حيث أكد 45% من أفراد العينة أن المؤسسة تعمل دائما على تنويع طرق الاتصال، و25% يرون ذلك غالبا، أما نسبة 18,8% فأحيانا فقط، تبقى نسبة 8,8% نادرا ما تعمل المؤسسة على تنويع الاتصالات، و2,5% مطلقا. في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي مرتفع (3,89)، حيث أكد 36,9% من الأفراد بأن المعلومات المنقولة إلى العمال دقيقة، أما 42,5% فغالبا ما يرون ذلك، في حين 25% يرون أنها دقيقة أحيانا فقط، وتبقى نسبة 6,3% نادرا ما يعتبرونها دقيقة. ورابع متوسط حسابي (3,86) خاص بالعبارة (12)، حيث أكد 23,8% من أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد دائما على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال، و42,5% غالبا ما تعتمد المؤسسة على ذلك، و22,5% أحيانا فقط، وتبقى 3,8% نادرا ما تعتمد المؤسسة على ذلك وهي نسبة ضعيفة.

أما في المرتبة الخامسة فنجد العبارة (09) بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3,83)، حيث نسجل نسبة 37,5% من أفراد العينة أن الاتصالات تتم بين الإدارة والعمال بسرعة كبيرة، و27,5% يرون ذلك

محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة -

غالبا، في حين 17.5% أحيانا فقط، لتبقى 15% نادرا ما تكون الاتصالات سريعة، و2.5% نفوا ذلك مطلقا.

ثم نجد العبارة (13) بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.69)، حيث نجد 20% من أفراد العينة يعتبرون الاتصالات المستخدمة بالمؤسسة تتسم بالوضوح دائما، و43.8% غالبا فقط، في حين نسجل 22.5% أحيانا فقط، تبقى 12.5% من أفراد العينة نادرا ما يرون الاتصالات المستخدمة في المؤسسة واضحة. كما نسجل كذلك أن مستوى الاستجابة حول العبارة (11) مرتفع، وهو ما يدل على أن المعلومات تنتقل بين مختلف المصالح والأقسام بسهولة، وهو ما تؤكدته 48.7% ممن يرون ذلك دائما، في حين 31% منهم يرون ذلك غالبا، أما 19% فيرو أن المعلومات أحيانا فقط تنتقل بين مختلف المصالح بسهولة. في الأخير نسجل مستوى عالي كذلك لاستجابة أفراد العينة حول محتوى العبارة الأخيرة أين عبر أغلبية أفراد العينة بنسبة 75% أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي، وهو ما يفسر أهمية الاتصال الكتابي بمؤسسة سونلغاز ومدى اعتمادها عليه. أما النسبة العامة المسجلة في هذا البعد، فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع كذلك (3,88) وهو ما يدل على أن تدفق الاتصالات بمؤسسة سونلغاز مناسبة وفعالة حسب أفراد العينة.

4 استجابة العينة على محور الثقافة التنظيمية

الرقم	البدائل					
	ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
17	29	29	29	14	7	1
	%	36.3	36.3	17.5	8.8	1.3
3.98						
18	23	30	19	5	3	
	%	28.8	37.5	23.8	6.3	3.8
3.81						
19	33	32	9	5	1	
	%	41.3	40	11.3	6.3	1.3
4.14						
20	28	27	11	9	5	
	%	35	33.8	13.8	11.	6.3
3.80						
21	23	28	21	6	2	
	%	28.8	35	26.3	7.5	2.5
3.77						
22	24	16	22	16	2	
	%	30	20	27.5	20	2.5
3.79						
23	33	25	18	04	00	
	%	41.3	31.2	22.5	05	00
4.12						
24	12	18	30	08	02	
	%	15	22.5	37.5	10	2.5
3.12						

الجدول (7): استجابات العينة على الثقافة التنظيمية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع في مختلف عبارات هذا البعد، ماعدا في العبارة الأخيرة أين كان المتوسط الحسابي متوسط (3.12)، حيث نسجل أعلى قيمة له (4.14)، حيث أجاب 41.3% من أفراد العينة على أن العمال والموظفين يحترموا دائما القوانين الداخلية للمؤسسة، ونسبة 40% غالبا ما يحترمونها، وهي نسب دالة ومعبرة على انضباط والتزام عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز بالقوانين الداخلية، رغم أن هناك 11.3% يحترمونها أحيانا فقط، و6.3 نادرا ما ينضبطون.

ثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي 4.12، حيث عبّر أغلب أفراد العينة على انه تسود روح التعاون والتفاعل بين أعضاء المؤسسة، وهو ما تؤكده 41% ممن قالوا بان هذه الروح تسود دائما، و31.2% غالبا ما تسود روح التعاون بين العمال والموظفين، و22.5% من أفراد العينة يرون بأن التعاون والتفاعل بينهم أحيانا فقط.

ثم بعدها نجد متوسط حسابي (3.98)، حيث أجاب 36.3% من أفراد العينة على أن الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة واضحة، ونفس النسبة أجابت بـ غالبا ما تكون كذلك، في حين نجد 17.5% أحيانا فقط، لتبقى حوالي 10% يرون أن هذه الإجراءات غير واضحة.

بعدها نجد العبارة (22) بمتوسط إجابات مرتفع (3.79)، حيث أجاب 28.8% من أفراد العينة على أنه دائما يتم تقييم أداء العمال بعقلانية وشفافية، و37.5% يرون ذلك غالبا، و23.8% أحيانا فقط، لتبقى نسبة 6.3% نادرا ما يتم تقييم العمال بعقلانية، ونسبة ضئيلة جدا 1.3% لا يوجد تقييم عقلائي مطلقا.

مباشرة نجد متوسط حسابي قدره (3.77) حيث نجد 35% من أفراد العينة أكدوا على انه دائما تقدم التحفيز إلى العمال والموظفين بعدالة، و35% منهم غالبا ما يرون عدالة في توزيع الحوافز، في حين نجد 26.3% يرون هذا التوزيع عادل أحيانا فقط، وتبقى نسبة 7.5% نادرا ما يكون هناك توزيع عادل للحوافز، ونسبة قليلة 2.5% يرون أن توزيع الحوافز على العمال لا يكون عادلا مطلقا.

في المرتبة الأخيرة نجد العبارة (24) بمستوى متوسط (3.12)، حيث نجد 15% من أفراد العينة يرون انه دائما هناك تنسيق بين إدارة المؤسسة وأفرادها، في حين نجد 22.5% يرون أنه غالبا ما يكون هناك تنسيق، وبالمقابل نسجل نسبة 37.5% يرون هذا التنسيق أحيانا فقط، وتبقى نسبة معتبرة 10% نادرا ما يعتبرون أن هناك تنسيق بين الإدارة والعمال، ونسبة ضعيفة 2.5% نفوا ذلك مطلقا.

5 استجابة أفراد العينة على محور نمط الإشراف

الرقم	البدائل					متوسط حسابي
	ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	
23	ت	27	29	16	7	1
	%	33.8	36.3	20	8.8	1.3
24	ت	24	24	22	7	3
	%	30	30	27.5	8.8	3.8
25	ت	02	03	36	28	11
	%	2.5	3.8	45	35	13.7
26	ت	08	10	30	22	10
	%	10	12.5	37.5	27.5	12.5
27	ت	00	00	18	42	30
	%	00	00	22.5	52.5	37.5
28	ت	27	41	7	4	1
	%	33.8	51.3	8.8	5	1.3
29	ت	30	42	08	0	0
	%	37.5	52.5	10	00	00
30	ت	33	25	12	07	03
	%	41.2	31.2	15	8.7	3.8

الجدول (08): استجابات العينة على محور الإشراف

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول فإننا نسجل أغلب مستوى الإجابات مرتفع، حيث نسجل مستوى مرتفع لتحفيز المشرف العمال على انجاز العمال بأساليب تزيد من دافعيتهم للعمل، وهو ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 3.93، وتؤكد ذلك نسب الاستجابات حيث، عبر 33.8% من الاطارات الوسطى أن

المشرف المباشر دائما يحفزهم، في حين 36.3% منهم يرون ذلك غالبا، في المقابل نجد 20% يرون ذلك أحيانا فقط، أما بخصوص تقديم المشرف خدمات شخصية تعبر عن اهتمامه بالعمال، فإننا نسجل مستوى مرتفع كذلك لهذه الخدمات، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الخاص بهذا البند (3.78)، وكذلك 60% من الإطارات الوسطى يرو ذلك دائما، في نجد نسبة 27.5% منهم يرون ذلك أحيانا فقط. نفس السياق نسجل كذلك مستوى مرتفع من الثقة والتعاون بين المشرفين والعمال، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.10، وكذلك نسبة استجابات أفراد العينة، حيث نجد أكثر من 41% منهم يرون أن هذه الثقة موجودة دائما، ونسبة 31.5% يرون بأنها غالبا ما تكون هناك ثقة بين المشرفين والعمال، بالمقابل نسجل نسبة 12% فقط ترى هذه الثقة أحيانا فقط. كما نسجل كذلك مستوى مرتفع من اهتمام المشرف بالحالة النفسية والاجتماعية للعمال، هو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.12، وكذا نسبة استجابات الإطارات الوسطى على ذلك، حيث نسجل 37.5% منهم يرون بأنه دائما هناك اهتمام من طرف المشرف، و52% رأوا أنه غالبا ما يكون اهتمام نفسي بالعمال من طرف المشرفين، في حين نسجل 08.8% ممن يرون ذلك أحيانا فقط، وتبقى نسب نفي هذا الاهتمام ضعيفة ولا تعبر إلا عن رأي الأقلية القليلة من أفراد العينة.

وفيما يتعلق بمراقبة العمال، فإننا نلاحظ مستوى عالي من غياب هذه الرقابة في مؤسسة سونلغاز، حيث نسجل متوسط حسابي 4.10، وهو يدل على أنه لا توجد مراقبة لصيقة للعمال داخل المؤسسة، وهو ما تؤكد كذلك نسب الاستجابات، حيث نسجل 31% من الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز يعتبرون هذه الرقابة غائبة دوما، في حين نسجل 51% منهم يعتبرونها غائبة في اغلب الأحيان، اما نسبة 8.8% منهم فيرو أن غياب الرقابة اللصيقة للعمال من طرف المشرفين أحيانا فقط، وما يؤكد ذلك البنود المتعلقة بالنمط التسلطي والتي أثبتت نتائجها عدم وجود سلوكيات لدى المشرفين توحى بذلك، حيث سجلنا مستوى ضعيف من حرص المشرف على مراقبة مدى التزام العمال بمعايير الأداء المحددة بمتوسط (2.14) فقط، وكذا فيما يخص تطبيق المشرف القوانين حرفيا دون مراعاة ظروف العمل، فإننا سجلنا مستوى ضعيف (2.33) فقط.

6 استجابة أفراد العينة على محور التكوين

الرقم	البديائل					متوسط حسابي
	ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	
01	ت	29	20	23	7	1
	%	36.3	25	28.7	8.8	1.3
02	ت	23	30	19	5	3
	%	28.8	37.5	23.8	6.3	3.8
03	ت	33	32	9	5	1
	%	41.3	40	11.3	6.3	1.3
04	ت	28	27	11	9	5
	%	35	33.8	13.8	11.3	6.3
05	ت	13	20	29	16	2
	%	16.2	25	36.2	20	2.5
06	ت	30	22	22	6	0
	%	37.5	27.5	27.5	20	00

الجدول (9) : استجابات العينة على محور التكوين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع في مختلف عبارات محور التكوين بمؤسسة سونلغاز، وذلك حسب استجابات أفراد العينة من الإطارات الوسطى، وحسب هذه

النتائج فإننا نسجل مستوى مرتفع من الاستجابة حول الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة لصالح العمال والموظفين، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.98 والتي تدل على ان مؤسسة سونلغاز تهتم فعلا بتكوين أفرادها، وهذا ما تبينه كذلك النسب المسجلة، حيث نلاحظ ان 36.3% من الإطارات الوسطى يعتبرون أن مؤسستهم تنظم دورات تكوينية لهم دائما، ونسبة 25% منهم يرون ذلك في أغلب الأحيان، في حين سجلنا نسبة 8.8% منه يرون ذلك أحيانا فقط.

ومادام هناك دورات تكوينية لصالح العمال والموظفين أردنا أن نتأكد من طريقة تحديد المؤسسة الاحتياجات التكوينية وهل هي عادلة أم لا، وحسب النتائج فإننا نلاحظ ان طريق تحديده عادلة بمستوى عالي، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.91، وحتى النسب المسجلة تؤكد ذلك، حيث نلاحظ ان 28.8% من أفراد العينة يرونها عادلة دوما، و 37.5% يرون انها عادلة في أغلب الأحيان، وبالمقابل نجد نسبة 23.8% منهم يرون أنها عادلة أحيانا فقط.

ومن جهة أخرى، فإن مؤسسة سونلغاز تشجع أفرادها على تنمية مهاراتهم الوظيفية بقوة، وهو ما تبينه النتائج المسجلة حيث نلاحظ أن مستوى تشجيعها لهم مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.17، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ ان 41% من الإطارات الوسطى أكدوا لنا أن مؤسستهم تشجعهم دائما على تحسين وتطوير قدراتهم، ونسبة 40% يرون هذا التشجيع في أغلب الأحيان، بالمقابل نسجل نسبة 11.3% منهم ترى ذلك أحيانا فقط.

ولمعرفة مدى استفادة الإطارات الوسطى من الدورات التكوينية، فإننا سجلنا مستوى مرتفع من الإجابات والتي تدل على أن الإطارات استفادوا من دورات تكوينية بالمؤسسة، وهو ما يثبت المتوسط الحسابي 3.92، وكذا النسب المئوية، حيث نلاحظ ان 35% من الإطارات الوسطى دوما يستفيدوا من دورات تكوينية، في حين نجد نسبة 33.8% منهم غالبا ما يستفيدون منها، أما نسبة 13.3% فإنه أحيانا فقط يستفيدوا من هذه الدورات، وتبقى نسبة 6.3% من الإطارات الوسطى لم يستفيدوا من الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسسة سونلغاز.

أما بخصوص التكوين وتحسين المستوى خارج المؤسسة، فإن النتائج تبين لنا ان مؤسسة سونلغاز تسمح للإطارات الوسطى بواصلة التكوين خارج المؤسسة بمستوى متوسط، ولا تعطي الفرصة للجميع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.55، وكذا نسب الاستجابات، حيث نسجل نسبة 16% من الإطارات الوسطى من رأى بأن مؤسستهم تعطي لهم الفرصة دائما للتكوين خارج المؤسسة، في حين نجد نسبة 25% ترى ذلك في أغلب الأحيان، بالمقابل نسجل نسبة 36% منهم ترى ان المؤسسة تسمح لهم أحيانا فقط بالتكوين خارج المؤسسة، أما نسبة 20% فإنهم لم تسمح لهم المؤسسة أبدا بالتكوين خارج المؤسسة، وتبقى نسبة ضعيفة 2.5% لم تعط لهم فرصة التكوين خارج المؤسسة مطلقا.

7. مناقشة الفرضيات:

الفرضة 01: الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز مناسب حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرتبة
0.61	3.93	الهيكل التنظيمي	01

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع (3.93) وبانحراف معياري ضعيف (0.61)، وهو ما يدل على ان الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مناسبة لها، وذلك حسب اتجاهات استجابات أفراد العينة من الإطارات الوسطى للمؤسسة، وعليه فإننا نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت، ونقر بأن **الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز مناسب حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.**

الفرضة 02: الاتصالات بمؤسسة سونلغاز فعالة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الاتصالات	3.82	0.59	مرتفع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع (3.82) وبانحراف معياري ضعيف (0.59)، وهو ما يدل على ان الاتصالات السائدة بمؤسسة سونلغاز تساهم في تأدية المهام والوظائف، وذلك حسب اتجاهات واستجابات أفراد العينة من الإطارات الوسطى للمؤسسة، وعليه فإننا نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت، ونقر بأن الاتصالات السائدة بمؤسسة سونلغاز فعالة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.

الفرضة 03: الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ثرية حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الثقافة التنظيمية	3.80	0.69

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع (3.80) وبانحراف معياري ضعيف (0.69)، وهو ما يدل على ان الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ثرية ومتنوعة، وذلك حسب اتجاهات استجابات أفراد العينة من الإطارات الوسطى للمؤسسة، وعليه فإننا نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت، ونقر بأن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ثرية حسب الإطارات الوسطى.

الفرضة 04: نمط الإشراف السائد بمؤسسة سونلغاز ديمقراطي حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	نمط الإشراف	3.88	0.85

من خلال النتائج المبينة فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع (3.88) وبانحراف ضعيف (0.85)، وهو ما يدل على ان نمط الإشراف السائد بمؤسسة سونلغاز ديمقراطي، وذلك حسب اتجاهات واستجابات أفراد العينة من الإطارات الوسطى للمؤسسة، وعليه فإننا نستنتج أن الفرضية الرابعة قد تحققت، ونقر بأن نمط الإشراف السائد بمؤسسة سونلغاز ديمقراطي حسب الإطارات الوسطى.

إن النتائج كلها جاءت على خط واحد، ولها تفسير واحد، وهو كون النمط الإشرافي المتنوع في مؤسسة سونلغاز نمط ديمقراطي يهتم بالعمال وأحوالهم النفسية والاجتماعية ويثق في قدراتهم وفي أعمالهم، ولا يفرض عليهم رقابة لصيقة أثناء تأدية مهامهم اليومية.

الفرضة 05: سياسة التكوين بمؤسسة سونلغاز هادفة حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	سياسة التكوين	3.94	0.36

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع (3.94) وبانحراف معياري ضعيف (0.36)، وهو ما يدل على ان سياسة التكوين التي تتبناها بمؤسسة سونلغاز سياسة هادفة، وذلك حسب اتجاهات واستجابات أفراد العينة من الإطارات الوسطى للمؤسسة، وعليه فإننا نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت، ونقر بأن سياسة التكوين السائدة بمؤسسة سونلغاز هادفة حسب الإطارات الوسطى.

الفرضية 06: لا توجد فروق بين الإطارات الوسطى في طبيعة المناخ التنظيمي تبعا لمتغير نوع الوظيفة.

الحالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	dll	قيمة (ت)	sig
إداري	3.87	0.35	72	0.52	0.08
تقني	3.85	0.43			

يتبين لنا من خلال النتائج أن مستوى الدلالة المحسوب (0.08) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لذلك فإن القرار الإحصائي يبين بأن قيمة (ت) المحسوبة (0.22) غير دالة إحصائياً عند 0.05. وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الوسطى في طبيعة المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير نوع الوظيفة.

الملاحظ كذلك حسب النتائج ان المتوسط الحسابي لدى الإداريين (3.87) أعلى منه عند التقنيين (3.85)، بقارق قليل، وهو ما يدل على أن طبيعة المناخ أحسن لدى الإداريين من التقنيين. **الفرضية العامة: المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.** سنحاول في هذا الجدول ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي حسب الأهمية، ونستخرج المستوى العام للمناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز عنابة.

الرتبة	البعد	متوسط حسابي	انحراف معياري
01	التكوين المهني	3.94	0.36
02	الهيكل التنظيمي	3.93	0.61
03	نمط الاشراف	3.88	0.85
04	تدفق الاتصالات	3.82	0.59
06	الثقافة التنظيمية	3.80	0.69
	المناخ التنظيمي	3.88	0.37

الجدول (10): ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد المناخ التنظيمي مرتفعة، وجاء بعد التكوين المهني في المرتبة الأولى بمتوسط 3.94، ثم بعده بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط 3.88 بانحراف ضعيف 0.61، يليه بعد نمط الاشراف بمتوسط 3.88، تم يليه محور تدفق الاتصالات بمتوسط حسابي 3.82 وفي الأخير بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط 3.80، وهي كلها متوسطات مرتفعة وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه المحاور لدى أفراد العينة.

كنتيجة عامة فإن مستوى المناخ التنظيمي حسب استجابات أفراد العينة مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط العام 3.88 وبانحراف ضعيف 0.37، وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.

إن هذه النتائج تبين وبوضوح طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز، والذي يحظى بقبول ورضا أفراد العينة من الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز، وذلك لكونه يمنح لهم الحرية في العمل والسلامة والأمن، ويسود به الاحترام والتعاون، والثقة بين الجميع، وتعطى لهم الفرصة للتعبير عن انشغالاتهم وتحسين وتطوير قدراتهم، ومن دون رقابة لصيقة أو سلوك اشرافي يشعرهم بالخوف ونقص الثقة.

بالتالي نستنتج أن **المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.**

النتائج العامة:

- 1- المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد ويساعد الإطارات الوسطى على القيام بوظائفهم.
- 2- الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز مناسب لطبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، ويساعد العمال والموظفين على القيام بواجباتهم المهنية في أريحية.
- 3- الاتصالات السائدة بمؤسسة سونلغاز فعالة وتسير في اتجاهات مختلفة بشكل واضح ودقيق.
- 4- الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ثرية وتعزز الجو العام بالمؤسسة.
- 5- نمط الإشراف السائد بمؤسسة سونلغاز ديمقراطي يهتم بالعمال والموظفين ويحقق لهم مطالبهم وحاجاتهم ويعتني بهم.
- 6- سياسة التكوين السائدة بمؤسسة سونلغاز هادفة وتعطي الفرصة للجميع من اجل المشاركة وتحسين مستواهم وتطوير مهاراتهم.
- 7- لا توجد فروق حسب الوظيفة في اتجاهات الإطارات الوسطى نح وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز.

قائمة المراجع:

1. حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص169.
2. القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط2، مكتبة الشرق، عمان، 1993، ص219
3. ماهر، ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص340.
4. حمود، مرجع سابق، ص170.
5. فلييه فاروق عبده، وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص297.
6. حمود، مرجع سابق، ص171.
7. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص308.
8. أحمد السيد محمود فرج، تقويم مراكز التكوين المهني بوزارة شؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2001، ص15.