

واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطي
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة-

The reality of the organizational climate in the Sonelgaz Corporation from the
point of view of the middle management leadership

A field study at the Sonelgaz Foundation - Skikda-

البشير غربي¹،*، أيوب مسيكر²، رانية هادف³

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، gharbi.bachir@univ-ouargla.dz

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، raniaha2014@gmail.com

³ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، a.mecikar@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2022-12-31

تاريخ القبول: 2022-11-24

تاريخ الاستلام: 2022-04-21

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سكيكدة - وللتحقق من هذا الهدف استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره أكثر كفاءة في الكشف عن الهدف المنشود وكذلك أيضا يتماشى مع طبيعة الدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من 39 عاملا كما اعتمدنا على الإستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدنا على الإحصاء الوصفي (نسب مئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي) والإحصاء الاستدلالي (ألفا كر ونباخ) وقد توصلت الدراسة الى أن المناخ السائد في المؤسسة هو المناخ المفتوح.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي؛ القيادة الإدارية الوسطي؛ مؤسسة سونلغاز.

Abstract: This study aimed to identify the reality of the regulatory climate prevailing in the National Company for Electricity and Gas Distribution - skikda - and to verify this goal we used the descriptive approach as it is more efficient in detecting the desired goal and also in line with the nature of the study. The study sample consisted of 39 factors as We relied on the questionnaire as a tool for data collection, and we relied on descriptive statistics (percentages, frequencies, arithmetic mean) and inferential statistics (Alpha KreaNebach). The study concluded that the prevailing climate in the institution is an open climate.

Keywords: organizational climate, middle management leadership, Sonelgaz Corporation.

*المؤلف المراسل

1- مقدمة

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية وكذا مواردها البشرية. تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد أصلاً ومن أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدتها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة. وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخاً تنظيمياً مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة حيث تحتوي كل منظمة على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ الطبيعي، فالمناخ التنظيمي عرضة للتغيير والتحول والتطور. ومنذ منتصف الستينات سعى علماء الإدارة والتنظيم والباحثين إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيرها على الموظفين والمنظمة.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الضرورية في حياة التنظيمات فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بنوع المناخ التنظيمي السائد فيها فهو إما أن يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ودفعهم إلى إبراز قدراتهم في أداء أعمالهم أو إلى إحباط وقتل دافعيتهم للعمل واختيارنا لموضوع واقع المناخ التنظيمي بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ليكون مجالاً لدراستنا الحالية التي تجد في الأبعاد التالية نمط الإشراف ونمط الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز إذ يعمل المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على تحفيز العاملين على العمل أو العكس لذا تعمل المؤسسات على توفير المناخ التنظيمي الملائم لعمالها مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم في جو يسوده الاستقرار والطمأنينة خال من الضغوطات المهنية التي تقيد رغبتهم في العمل ولذلك فإن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده من شأنه أن يتيح فرصاً تسمح بتعزيز النواحي الإيجابية وتصحيح النواحي السلبية حتى تتمكن المؤسسة من تشجيع العاملين وتجهيزهم على إبراز قدراتهم في العمل في ظل بيئة داخلية صحية تحقق الرغبة والدافعية لأداء العمال ما يمكن المؤسسة في تحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق نحاول معرفة واقع المناخ التنظيمي بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية سكيكدة

2- الإشكالية:

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس مجالات الحياة جعل المؤسسات الخاصة والعامة ومهما كانت طبيعة نشاطها اقتصادي أو خدماتي أو إنساني... ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات، ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مختلف مواردها المادية والمالية والبشرية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم الموارد في المؤسسات ومن أهم الركائز التي تمتلكها أي مؤسسة فلا يمكن تحقيق أهدافها دونها فالمؤسسة بدون أفراد ماهي إلا مجرد مجموعة من الأصول والركائز الثابتة والتي لوحدتها لا تستطيع أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها واستمرارها .

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل وتهيئة جو ملائم ومناسب يساعد على القيام بمختلف الوظائف والأعمال على أكمل وجه. وعليه فالمؤسسة الجزائرية ليست بمنأى

على ذلك فهي الأخرى وجدت لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقا من مجموعة من الأفراد الذين يعملون بها في بيئة تنظيمية تتسم بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاههم وهذا بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها العاملون عن حقائق تنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي.

هذا الأخير يعتبر موضوعا هاما في الدراسات الحالية وموضوع متشعب الأبعاد واسع النطاق لما يلعب من دور كبير في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والسلوكات، وذلك من أجل أن يسود في تلك المؤسسات مناخ تنظيمي مناسب يكون محفزا للأفراد ومستكشفا لطاقتهم وإبداعاتهم هذه الكوادر البشرية كونها تعتبر القوى الأساسية المحركة للعملية الإنتاجية، وقد تكون البيئة الداخلية لأية مؤسسة ولاسيما في مؤسسة سونلغاز مشجعا على ذلك من خلال مشاركة أفرادها في اتخاذ القرارات وتفويض بعض من الصلاحيات واعتمادها على أساليب اتصال حديثة وغيرها من الأبعاد الإيجابية التي تشجع على تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وبهذا الصدد، وانطلاقا من أهمية الموضوع المذكورة في الدراسات الموروثة الأدبي والإشكاليات المطروحة التي طرحها الباحثان، والدراسات سابقا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل التالي:

- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى ؟

يندرج عن هذا التساؤل بعض التساؤلات الأخرى التالية:

- هل المناخ المفتوح (بجميع أبعاده) هو السائد بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى؟

- هل المناخ المغلق (بجميع أبعاده) هو السائد بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى؟

3- أهداف الدراسة:

1- الهدف الأساسي من هذا البحث هو محاولة معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة- من وجهة نظرا الهيئة القيادية الوسطى.

كما أنه توجد أهداف فرعية لهذه الدراسة والمتمثلة في:

2- محاولة الكشف على نوع المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة- من وجهة نظر الهيئة القيادية الوسطى (مناخ تنظيمي مفتوح- مناخ تنظيمي مغلق)

4- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **المناخ التنظيمي:** ونقصد به مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها البيئة الداخلية لمؤسسة سونلغاز فتؤثر عليها والأفراد والجماعات على حد سواء إما بالإيجاب أو السلب.

- **القيادة الإدارية الوسطى:** نقصد بها المستوى الثاني من القيادات الإدارية في المؤسسة تتكون من مجموعة من الإطارات المختصين الذين يقومون بترجمة الأهداف والسياسات والخطط التي تقترحها الإدارة العليا إلى الواقع التنفيذي أي أنها تمثل وصل بين الإدارتين الدنيا والعليا.

5- الجانب النظري

5-1- مفهوم المناخ التنظيمي :

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحول الجوية التي تتميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الإصلاح على مكان العمل باعتباره أن التنظيم

كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغيره مع بعضها فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض -عرفه عامر الكبسي (2006) المناخ التنظيمي يعد الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

- عرفه الهيتي : بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون وهذا المناخ، قد يكون داخل إدارة من الإدارات، أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة.

- عرفه كامبل : بأنه مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين منظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي ، غير أن المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجاته السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة. (عيسي، 2008، صفحة 165) من خلال التعاريف المقدمة يتضح أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية مجموعة الخصائص التي تميز كل مؤسسة، عن أخرى التي تنشأ عن التفاعل بين المؤسسة وأفرادها يؤثر عليها ويتأثر بها كما يتضح جليا من التعاريف السابقة الذكر أن المناخ التنظيمي بالغة الأهمية ولا يخدم المؤسسة فحسب بل يحقق أهداف العاملين أيضا.

5-2- أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل.

- تتوقف فعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك وإتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبإتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه له. (الشنطي، 2009، صفحة 12)

- تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع والمواقف الضاغطة التي تواجه العاملين وتؤثر سلبا على صحتهم الجسدية والنفسية وتسهيل عملية السيطرة عليها ومعالجتها.

- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات كما تؤثر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة. (حسين، 2010، صفحة 41)

من خلال ما سبق ذكره عن أهمية المناخ يتضح أنه بالغ الأهمية ويمس المنظمة بجميع مستوياتها، كذلك له تأثير كبير على الفعالية والأداء داخل المنظمة، وهذه سمة مميزة أساسية تجعل منه محور قوة وثبات للمنظمة بشكل عام.

5-3- أنواع المناخ التنظيمي:

-المناخ المفتوح : الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم وبين القيادة.

- المناخ الاستقلالي: الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما يعكس إيجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

- المناخ المسيطر عليه: الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات إنتاج العاملين نظرا لأهمية التي تعطي لعملية الإنتاجية - المناخ المألوف: الذي يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب بها كالكذب والاحتيال وهو مناخ معتدل وشخصي جدا والعاملين فيه يشعرون حاجاتهم اجتماعيا.

- المناخ الأبوي: الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية ويكون فيه القائد هو المبادر وبالتالي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها.

- المناخ المغلق: الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير أصيلة ومزيفة وبالتالي تكون المنظمة شبه ساكنة وراكدة. (رانية، 2016، صفحة 45)

5-4- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى أربعة أقسام أو فئات:

5-4-1- العوامل الخارجية:

- البيئة الخارجية: هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية اقتصادية، قانونية اجتماعية يقوم العاملين بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

- الأحوال الاقتصادية: تلعب البيئة المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي في حالة الكساد أو الفترات التحويلية كمرحلة الخصخصة والاحتمال الاستغناء جزء من العمال ، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز

- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات، المحلية، والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدار فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم.

- الثقافة التنظيمية: تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تتحكم كيفية عمل أداء التنظيم حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على أنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تتحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة. (المغربي، 2009، صفحة 45)

- ظروف العمل: نقصد بها بنية المادية الممثلة في الضوضاء، التهوية، التنظيم، المكاتب، والتي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على السلوك الأفراد ربما تؤدي الى حدوث الإحباط يؤثر سلبا على إنتاجية العمل.

- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر تلك البيئة بمثابة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة أن توفر الإطارات ذات مهارة التي تمكنها من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية. (محمد، 2009، صفحة 265)

5-4-2- العوامل التنظيمية:

- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على لتساور المشاركة في عملية صحت القرارات وعلى الاحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فان شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في العمل يكون عاليا من الأفراد مما يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخ التنظيمي.

- القيم المهنية: تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر الخير وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وكرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة، إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف.

- النمط القيادي المتبع: يؤثر هذا السلوك تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجو هدايتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، فإذا كانت الدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعها ومشاكلهم اهتماما لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالدقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء.

- درجة النزاهة الوظيفي : مما يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على 3 عوامل نفسية هي:

*شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه

*شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به

*المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله

5-4-3- العوامل الشخصية:

-درجة المخاطرة: فالمناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (محمد، 2009، صفحة 268)

نلاحظ من كل ما سبق عرضه أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي وهي ليست مقتصرة على عوامل محددة بعينها، وتلعب هذه العوامل المجتمعة أو المنفردة دورا هاما في خلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع والاستقرار أو العكس تماما.

- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

- قدرات الفرد: إن عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام، قد يسبب للعامل الإحباط نتيجة عدم مقدرته على القيام بالأعمال المخولة على أحسن ما يرام.

5-4-4- العوامل النفسية:

- الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها يحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

* تعديل السلوك والذي يحقق اشبع الحاجات غير المحققة فعلا

* تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعه لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.

* عن طريق النظر حوله في المسار الذي يختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

- الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويحدث على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد، للفرد على مستوى الشخصي تحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظام العمل ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على مستوى الداري في المنظمات.

- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة هذا العنصر يدفع للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباط بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة. (المغربي، 2007، صفحة 25)

5-5- خصائص المناخ التنظيمي:

- إن المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- إن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة أساسية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاههم وتوقعاتهم كذلك بواسطة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- العناصر المكونة لمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما ويشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
- إن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعين والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- يعتبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييزها عن منظمة أخرى.

إن مختلف هذه الخصائص تؤكد على أهمية المناخ التنظيمي داخل المنظمة والذي يميز منظمة عن أخرى ولكنه بصفة نسبية فقط يعتبر سلوك الأفراد العاملين هو المحدد الأساسي لذلك. (الصيرفي، 2007، صفحة 343)

5-6- أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها، وتفاعلاتها له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها فإن هناك اختلاف بين الكاتبين والباحثين حول الحصر لها ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

5-6-1- مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغير وإتقان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة

هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهيار.

5-6-2- التركيز على الإنجاز:

يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية العاملين للمشاركة في وضع الأهداف، إذ أن هذه الممارسات عمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

5-6-3- أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيدي الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى الملل وبالتالي تحد من الإبداع، فالعامل ليس له الحق في اتخاذ القرار بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي. (العميان، 2008، صفحة 306)

5-6-4- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم وإخلاصهم وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن انفاقهم يشكل تهديدا لها.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة، الحرص الدائم على المنظمة البيانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينها تخاطب العاملين فإنها تقول هذه شركتكم رغبة منها تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.

5-6-5- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي تتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراء إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى استقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

5-6-6- عدالة التعامل مع الموظفين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا تأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجر، الترقيات، العقوبات، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

5-6-7- الإهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دورات العمل، وكذلك معدل الغياب أيضا معدلات الحوادث وإجمالا فإنه الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي هناك مجموعة من العوامل هي:

- كفاءة المشرف المباشر.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.

- توافر نظام فعال للاتصال بالمنظمة.

5-6-8- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار أسلوب معين وتعديله، حيث أن المكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه

5-6-9- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية القائم على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد. (الكتبي، 2005، صفحة 100)

نستخلص أن لأبعاد المناخ التنظيمي أهمية كبيرة جدا للعاملين لأنها هي الركيزة الأساسية لأي مؤسسة أو منظمة، فعندما تطبق المؤسسة هذه الأبعاد بطريقة جيدة لتتماشى مع متطلبات العاملين، فتخلق نوع من الدافعية نحو التطور لدى العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على العمل، وبذلك نخلق نوع من الأمن والاستقرار والتعاون بين العاملين فمن خلال تطبيق هذه الأبعاد بطريقة جيدة نحصل على مناخ تنظيمي أو بيئة عمل جيدة داخل المؤسسة ككل يسودها نوع التعاون والتفاهم والاحترام، والعكس إذا طبقنا هذه الأبعاد بطريقة سيئة داخل أي مؤسسة فنحصل على مناخ تنظيمي سيء يسوده نوع من الفوضى وعدم الاحترام وضياع لحقوق العمال وهذا يعود على سمعة المؤسسة ككل.

5-7- عناصر المناخ التنظيمي:

5-7-1- نمط القيادة:

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة، كما إن القيادة تؤثر بدرجة كبيرة على حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة ، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط. والقيادة على أنواع منها:

- الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد.

- الديمقراطية هي القائم على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الوجهين والثواب مما يشجع

التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع. (العميان، 2008، صفحة 305)

5-7-2- نمط الإتصال:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات ويمكن تشبيهها بالدم، إن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا بارزا هاما في المحافظة على تفق وانسياب العمل داخل المنظمة وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة اتصالات وكانت كفاءة المدير عالية (ماهر 2005 ، ص 340)، والاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. (المغربي، 2009، صفحة 305)

فأنماط الاتصال السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة.

5-7-3- المشاركة في إتخاذ القرار:

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين التي تسعى المنظمة في اتخاذ قرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات المركزية في اتخاذها.

يرى الصيرفي أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ التنظيمي الفعال، ويرى هشمان أن هذا البعد يهتم بمدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة، ويعبر عن مدى إحساس العاملين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرار لكل شخص قيم خاصة يمثل الأشخاص مجموعة قيم التي تتأثر بالقرار.

5-7-4- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي فإذا كانت تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير وهي أمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير المناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء فهي تؤدي إلى تغير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء الاستمرارية مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة.

5-7-5- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصرها منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بينهما إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفون تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا الامتيازات العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي. (السيد، 2005، صفحة 302)

6- الجانب الميداني

6-1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل، يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة محل الدراسة، كما تختلف المناهج المستخدمة باختلاف مواضيع البحث

من حيث تنوع المتغيرات المدروسة وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، لأنه يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا مفصلا والتعبير عنها ميا وكيفا.

وعليه يمكن تعريف **المنهج الوصفي** على إنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات، 2000، صفحة 25)

وتم في هذه الدراسة استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** كونه يتلائم وطبيعة الدراسة الحالية.

6-2- مجتمع وعينة الدراسة:

إن قيمة أي بحث علمي يتحدد بعدة عوامل فالعينة تعد من أهم العوامل لذلك فهي ضرورية لإجراء الدراسة التطبيقية فهي تمثل المجتمع الأصلي والتي قدر في دراستنا بـ: 47 فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتعرف عينة الدراسة على أنها "مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع أو بعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة.

6-3- أداة الدراسة:

انطلاقا من أهمية الاستبيان في البحوث الانسانية والاجتماعية تم اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الاستبيان على أربع محاور :

- المحور الأول المتعلق بنمط الإشراف: يضم هذا المحور (8) عبارات .
- المحور الثاني المتعلق بنمط الاتصال: يضم هذا المحور (7) عبارات.
- المحور الثالث المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات: يضم هذا المحور (8) عبارات.
- المحور الرابع المتعلق بالحوافز: يضم هذا المحور (11) عبارات.

6-4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

6-4-1- الصدق: الصدق هو ان تقيس الاداة ما وضعت لقياسه فقط

ولحساب الصدق تم الاعتماد على طريقة المقارنة الطرفية، وذلك بتقسيم افراد العينة الاستطلاعية الى فئتين عليا ودنيا بنسبة 27% لكل فئة وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): يوضح قيمة ودلالة الفروق بين الفئة الدنيا والفئة العليا

مستوى الدلالة	قيمة ت	الفئة العليا			الفئة الدنيا		
		ع	م	ن	ع	م	ن
0.01	22.13	0.99	37.12	8	0.51	28.37	8

من خلال الجدول رقم (01) نجد أن قيمة ت تقدير بـ: 22.13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى

الدلالة 0.01 وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بقدرة تمييز على وعليه يمكن القول أن المقياس صادق.

6-2-2- الثبات: هو أن تعطي اداة البحث نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد أو هو استقرار نتائج أداة البحث وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب

الثبات بمعادلة (الفا كرومباخ) عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفق الخطوات التالية (Analyze – Scale – Reliability Analysis Model–Alpha) :

وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح قيمة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس

عدد البنود	قيمة ألفا
30 بند	0.74

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا قد بلغت 0.74، وهي دالة عند 0.01، ومنه يمكن القول أن المقياس ثابت.

2-5- الأساليب الإحصائية: تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأساليب الكمية والكيفية حيث تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، أما الإحصاء الاستدلالي فقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي للبنود.

2-6- عرض وتحليل النتائج:

الجدول رقم (03): يوضح ترتيب متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي
01	نمط الاتصال	2.96
02	المشاركة في اتخاذ القرار	2.71
03	نمط الإشراف	2.65
04	الحوافز	2.11

- حساب المتوسط الحسابي لكل الأبعاد:

$$2.56 = 34/87.04 = 34/(21.73+23.3+20.75+21.26)$$

من خلال قراءتنا للجدول رقم (3) الممثل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور " نمط الإشراف" لاحظنا اتجاهات العينة نحو العبارة رقم واحد (01) المتعلقة ب " يشجعك مديرك على التعبير عن أفكارك" أن مجمل استجابات أفراد العينة كانت تغلب عليها الموافقة بنسبة (71.79 %) وأن قيمة المتوسط الحسابي مثلت ب 2.97 أي ما يقارب 3 وهذا ما يعني أن المدير مشجع ومرحب بأفكار العاملين في مؤسسة سونلغاز، كما توضح بيانات العبارة رقم (2) أن معظم استجابات أفراد العينة كانت بموافق بنسبة (66.66 %) ومتوسط حسابي 2.94 ، وهذا ما يعني أن المشرف يمنح الحرية للعاملين في مؤسسة سونلغاز للقيام بمهامهم في نطاق العمل المحدود طبعاً.

أن المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة نزعا ما وكانت تتراوح بين (3.32) في أكبر قيمة لها وبين 1.79 في أدنى قيمة لها وأن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور هو 2.65 والمتعلقة بنمط - وكذلك من خلال مناقشتنا للمتوسطات الحسابية على العبارات المتعلقة بنمط الإشراف نجد أن مجمل الاستجابات تغلب عليها الموافقة وهذا ما يعني أن نمط الإشراف في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -سكيدة- ذو اتجاه إيجابي.

- يوضح الجدول رقم (3) استجابة مفردات العينة حول محور نمط الاتصال لاحتظنا اتجاهات العينة نحو البند رقم تسعة (09) توجها ايجابيا بنسبة (82.05) % ومتوسط حسابي يساوي 3.11، كما نلاحظ أن استجاباتهم نحو البند رقم عشرة (10) المتعلق ب: تعتمد إدارتك على جميع أنواع الاتصال "صاعد، نازل، أفقي" تغلب عليها الإجابة موافق بنسبة (66.66) هذا ما يعني أن نمط الاتصال في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ ذو اتجاه إيجابي وأن نمط الاتصال داخل المؤسسة يشجع على العمل.

من خلال قراءتنا للجدول الممثل لاستجابات أفراد العينة حول محور المشاركة في اتخاذ القرارات لاحتظنا أن اتجاهاتهم نحو البند رقم(16) المتعلق بالمدير جدير باتخاذ القرار بمفرده يغلب عليها موافق بنسبة (58.97) %، ومتوسط حسابي يساوي 2.79 ، كما نجد نسبة الموافقة بلغت (56.41) %، في استجابات مفردات العينة نحو البند رقم(17) كما لاحتظنا نسبة الموافقة عالية بلغت (94.87) %، نحو البند رقم(20) المتعلق ب" لديك القدرة على تحمل مسؤولية قرارك ومتوسط حسابي بقيمة 3.35 ، وكذلك هو الحال بالنسبة للبند التمبقيه كلها ذات توجهات إيجابية وإن المتوسطات الحسابية مرتفعة نوعا ما تتراوح بي 3.35 في أكبر قيمة لها وبين 2.02 في أدنى قيمة لها وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور يساوي 2.71

وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ ذو اتجاه إيجابي وأن المدير متفهم مع الإطارات ويفسح لهم المجال في تقديم آراهم ويسمح لهم بالإبداع.

- لكن بالرغم من كل هذا كانت إستجابات أفراد العينة للبند السبعة الأخرى توجهات ايجابية وتغلب عليها الموافقة ومتوسط حسابي مرتفع نوعا ما فبالنسبة للبند (26) المتعلق بمنحة المردودية تحفزك على العمل، كانت استجابات أفراد عينة الدراسة تغلب عليها موافق بنسبة (43.58 ومتوسط حسابي بقيمة(2.35)، كذلك هو الحال بالنسبة للبند (27) تغلب عليه نسبة الموافقة بنسبة (41.02) ومتوسط حسابي يساوي(2.35)، وأيضا نفس الشيء بالنسبة للبند المتبقية (33،31،30،29،34) على التوالي ،كانت ذو اتجاهات إيجابية وتغلب عليهم الموافقة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الحوافز قدر ب: 2.11، وهذا ما يعني أن الحوافز في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ ذو اتجاه إيجابي وأن جل العمال لديهم رضي عن نظام الحوافز الذي تتبعه الشركة، أيضا أن هذه الحوافز مشجعة لهم.

ومنه نستطيع القول أن المناخ التنظيمي السائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمحاورة الأربعة هو "المناخ التنظيمي المفتوح أو ما يعرف بمناخ الإنتاج.

2-7- مناقشة وتفسير النتائج:

بعد عرض النتائج في جداول إحصائية وتطبيق الأدوات الإحصائية وخاصة منها الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي) وبعد استقراء الجداول وتبويبها جاءت مع نتائج دراستنا كالتالي: نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لنمط الاتصال قدر ب (2.96) وهذا من خلال استجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات هذا البعد السائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ بأنه يتسم بنوع من المرونة والحدائة باستخدام مختلف وسائل الاتصال وفي كل اتجاهاته (الصاعد، النازل، الأفقي) وهذا مايدل أن هناك اتجاه إيجابي نحو بعد الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة البحث.

أما فيما يخص البعد الثاني المتمثل بالمشاركة في اتخاذ القرار فقط كشفت مفردات عينة البحث المتمثلة في القيادة الإدارية الوسطى أنه تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهناك ثقة بين الرئيس ومروسيه وأن المعلومات المرتبطة اتخاذ القرارات كافية وواضحة بالنسبة للجميع، وهذا ما عبرت عليه مختلف إجابات مفردات

العينة حيث قدر متوسط حسابها ل (2.71) وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "الدقس وعليان" ودراسة إسماعيل حجر (2010)

- أما فيما يتعلق بنمط الإشراف لسائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ فقد كانت توجهها إطرارات مفردات عينة الدراسة نحو هذا البعد بأنه نمط يتسم بنوع من الديمقراطية حيث أنه يشجع العمال على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، كما أنه يعمل على الخلق والإبداع فهو نظام مرن هدفه الأساسي متمثل في تحقيق أهداف المنظمة من ناحية وأهداف الأفراد العاملين من ناحية أخرى.

وهذا ما يعكسه الاتجاه الإيجابي لمفردات عينة البحث نحو هذا البعد حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب (2). وقد إنتفتت نتائج الدراسة مع دراسة عكاشة (2005) ودراسة العليان (2005)

- أما فيما يتعلق بتوجهات القيادة الإدارية الوسطى نحو بعد الحوافز فقد لوحظ أن هناك اتجاه إيجابي من قبل عينة الدراسة نحو نظام الأجور والحوافز والترقية المعمول بها داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ وأن الترقيات تبنى على أسس علمية وتوزع بطريقة موضوعية، كما عبرت مفردات عينة الدراسة على أن الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها الإدارة للعاملين المتميزين نظير جهودهم وأن حجم المزايا والمكافأة التي يحصلون عليها تتماشى مع حجم العطاء الذي يقدموه اتجاه مؤسساتهم.

ومنه نستطيع القول أن المناخ التنظيمي السائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سكيدة - بمحاورة الأربعة هو "المناخ التنظيمي المفتوح أو ما يعرف بمناخ الإنتاج".

وقد أكدت نتائج هذه الدراسات العديد من الدراسات الأخرى مثل دراسة الطيب (2008) ودراسة خالد (2008) ودراسة عبدلي وآخرون (2010)

كما اختلفت نتائج هذه الدراسات مع العديد من الدراسات الأخرى مثل دراسة حمدون (2010) احمد إسماعيل (2012) ودراسة البشير (2015)

كما أكدت العديد من الدراسات الأخرى أن المناخ التنظيمي السائد في عديد المؤسسات هو المناخ المفتوح كون أن المؤسسات بجميع أنواعها وأشكالها تسعى دائما من خلال التطوير والتحسين المستمر في عديد الجوانب التنظيمية مثل التطوير المستمر للهيكل التنظيمي وكذا تحسين نمط الاتصالات في المنظمة وأيضا تطوير سلم الأجور والحوافز لخلق نوع من الرضى الوظيفي العالي للعاملين، كل هذه العوامل تتفاعل فيما بينها لخلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على تحفيز العاملين واحساسهم بالرضى مما يؤدي بهم الى إثارة دافعيتهم للعمل أكثر وتحسين في كمية وجودة الأداء مما يساهم في تطوير المنظمة ككل.

- علما وكون هذه الدراسة استكشافية وصفية سعت إلى تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _سكيدة_ من وجهة نظر القيادة الإدارية

الوسطى، تبقى نتائجها نسبية من حيث الزمان والمكان وعينة البحث. "مؤسسة سونلغاز نموذجا".

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع المناخ التنظيمي السائد بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -سكيدة- استنتجنا في الأخير من خلال الدراسات النظرية والتطبيقية أن المناخ التنظيمي من المواضيع التي حضرت باهتمام واضح وكبير في الآونة الأخيرة، وهذا لما يلعبه من دور بارز في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، نظرا لما يحمله الموضوع من خلفيات وحقائق عن الواقع الذي تعيشه المنظمات مما جعلها تولي اهتماما كبيرا لموضوع المناخ

التنظيمي من خلال انجازها لبحوث ودراسات معمقة بغية منها لتحسين الظروف المتعلقة البيئة الداخلية وجعلها تتماشى مع متطلبات المورد البشري باعتباره محور ارتكاز كل المؤسسات مما يستدعي درجة ولائه وانتمائه ويفسح له المجال للإبداع في العمل وزيادة فعاليته وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة في اقل وقت ممكن. نقترح في الأخير أن على المؤسسات الاهتمام بمناخها التنظيمي والعمل على تحسينه وتطويره والاعتماد على الوسائل الحديثة حتى تتكيف بيئتها الداخلية مع متطلبات العاملين وبالتالي تحقق أهدافها وطموحاتها.

الاحالات والمراجع

- السيد، فاروق فليه، (2005)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان.
- الشنطي، إبراهيم محمود عبد الرحمان، (2009)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.
- الصيرفي، محمد، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، (الجزء الرابع)، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الصيرفي، محمد، (2007)، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط 1)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، (2010)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- العميان، محمد سلمان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- قبوقب، عيسى، (2008)، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، العدد (14)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الكتبي، محسن علي، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، (ط 1)، بدون دار النشر، بدون بلد.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، (ط 1)، المكتبة العصرية، مصر.
- هادف، رانية، (2016)، المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بمستوى الضغط النفسي لدى القيادة الإدارية الوسطى بمؤسسة فريتيال، عناية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عناية.