

الضغوط التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة (دراسة ميدانية في شركة الشرارة الذهبية للنفط) د. توفيق عبد الله فرج الله - جامعة الجفارة

الملخص :

إن النظام في حقيقة الأمر مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكون منها ، فالإنسان مكوّن من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية يواجه الأفراد في المنظمات مشاكل كثيرة ، وتترك بعض تلك المشاكل آثاراً سلبية على الأفراد ، ويؤدّي ظهور مثل هذه الآثار على الأفراد إلى التأثير سلباً على المنظمات التي يتبعونها ، وتناولت هذه الدراسة موضوع (الضغوط التنظيمية وأثارها على أداء المنظمة) ، فالضغوط التنظيمية هي تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المنظمة ، والتي يُنتج عنها تعارض بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، وتمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى الفاعلية ، متمثلاً في عدم تحقيق الأهداف المحددة سلفاً ، وقد توصلت الدراسة بناءً على التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج وكان أهمها : أن نجاح المنظمة قيد الدراسة انعكس على العاملين بها من خلال ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين بالرغم من وجود ضغوط تنظيمية بالمنظمة.

المقدمة :

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحدّ من أثارها الضارة ، وهي مرتبطة بالأحداث اليومية ، سواء في البيت أو الشارع أو العمل .. إلخ ، وتسبب في بعض الأحيان عواقب يقف المرء عاجزاً أمام حلّها ، وتتباين شدّتها وفق مُعطيات كُل بيئة أو محيط ، فضغوط البيت ليست نفسها الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل بيئة العمل، لكن تفاعل هذه الضغوط يمكن أن يكون لها آثاراً سلبية على صِحة العامل ، وكذا على الأداء السليم السوي سواء في العمل أو خارجه، ويُعد معيار (الفاعلية) للمنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها تكيّفاً مع البيئة التي تعمل بها ، من حيث استغلالها للموارد المتاحة المادية والبشرية وكيفية إدارتها ، فالنظام : مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية (Sub Systems) التي تؤلف بتكاملها كياناً منظماً أكبر من

الأجزاء التي تكوّن منها ، فالإنسان مكوّن من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية ، مثل :

(الجهاز التنفسي - الجهاز الهضمي - الهيكل العظمي ، وغيرها) ، وهذه النظم الفرعية يوجد بينها تأثير متبادل ومتكامل ، ولقد حظيت القوى العاملة في القرن العشرين باهتمام كبير ، حيث إن الدول الكبرى لم تصل إلى عظمتها الحاضرة ، إلا بفضل استخدام جهود العلماء بها ، وهناك بلدان فقيرة بالموارد الطبيعية ؛ ولكنها غنية بالموارد البشرية، فالولايات المتحدة الأمريكية ما كانت لتستطيع التنمية لولا تدفق المهاجرين إليها ، كذلك اليابان والسويد ، مقارنة بما تتمتع به إفريقيا من موارد طبيعية ضخمة ، ولكن عدم توفير العناصر البشرية المُدربة حال دون استغلال مواردها الطبيعية الاستغلال الأمثل، وقد ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت أن تهتم بتحسين المُتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل التي لها تأثيرها على الموارد البشرية (السلبية أو الإيجابية) ، وبالتالي التأثير على فاعلية المنظمة وعلى المجتمع عامة.

أولاً - مشكلة الدراسة :

يواجه الأفراد في المنظمات مشاكل كثيرة ، وتترك بعض تلك المشاكل آثاراً سلبية على الأفراد ، ويؤدي ظهور مثل هذه الآثار على الأفراد إلى التأثير سلباً على المنظمات التي يتبعونها مثل : انخفاض الأداء ، ودوران العمل ، والغياب ، وزيادة معدلات حوادث العمل ، وإصابات العمل ، وتحمل المنظمات تكاليف ضخمة ناتجة عن مثل هذه الآثار السلبية لضغوط العمل وما ينتج عنه.

ثانياً - فرضيات الدراسة :

- 1- إن انخفاض فاعلية المنظمة يرتبط بدرجة الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة.
- 2- الإدارة العليا في المؤسسة قليلة الاهتمام ولا تتفهم كيفية إدارة الضغوط التنظيمية

ثالثاً - أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى :
- 1- تحديد العوامل المسببة للضغوط التنظيمية عن طريق تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بالفروض المحددة لهذه الدراسة .
 - 2- التعرف على أهم الأسباب الرئيسية لتدني الفاعلية
 - 3- توضيح طبيعة العلاقة بين نمط الشخصية ودرجة الضغوط التنظيمية .

4- التعرف على العلاقة بين كفاءة المدربين وفاعليتهم في إدارة الضغوط التنظيمية، وآثارها على الفاعلية .

5- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تفيد في معالجة هذه الضغوط وإدارتها على مستوى الفرد والمنظمة في ما تسفر عنه نتائج الدراسة ، وذلك بما يساعد الإدارة العليا في إدارة هذه الضغوط ويعكس فاعليتها.

رابعاً - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في توجيه اهتمام المسؤولين من الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة قيد الدراسة لوضع استراتيجية فاعلية الإدارة ظاهرة الضغوط التنظيمية لصالح المنظمات والافراد، وكذلك الاهتمام بدراسة الضغوط التنظيمية نظراً لضخامة الآثار السلبية لها وارتفاع تكاليفها.

خامساً - حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تتمثل في شركة الشرارة الذهبية للنفط .
- الحدود الزمنية : تعتبر الفترة الزمنية لسنة 2019م هي الفترة التي قام بها الباحث بجمع البيانات.

سادساً - منهجية الدراسة :

أ- الدراسة النظرية : يتضمن هذا الجانب من الدراسة الاستعانة بالكتب والدراسات ، ذات العلاقة بموضوع الدراسة لغرض وضع الموضوع في إطار نظري مناسب .
ب) الدراسة الميدانية : يتضمن هذا الجانب الدراسة الميدانية المتعلقة بالموضوع، والتعرف على الضغوط التنظيمية (أسبابها ، آثارها , طرق علاجها) ، وتعد استمارة الاستبيان إحدى الوسائل لجمع البيانات ، واستخدام هذه الوسيلة لقياس متغيرات الضغوط الفاعلية لتحقيق أهداف الدراسة

سابعاً - مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العاملين بشركة الشرارة الذهبية وقد تم توزيع استمارات الاستبيان وعددها (25) صحيفة ، وتم استرجاع جميع صحائف الاستبيان، أي : بنسبة 100%.

ثامناً - الدراسات السابقة :

1- دراسة : سمير أحمد عسكر 1988م مُتغيرات ضغوط العمل - دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف ، بدولة الإمارات العربية المتحدة واستهدفت هذه الدراسة توضيح طبيعة ضغوط العمل ، ومصادرها المختلفة في المنظمة ، والآثار

المرتتبة عليها . وقد أتمد بصفة أساسية على مقياسين مدعمن من حيث المصادقية والثبات وهما : المقياس الأول : وطوره كل من (Gunsmith – Mattson) واختار الباحثان من هذا المقياس الأسئلة الخاصة بمتغيرات ضغوط العمل ، والنمو والتقدم المهني وهيكل الوظيفة والمقياس الثاني : وطوره كل من (McNeill- Snavely) وأختار الباحثان من هذا المقياس الأسئلة الخاصة بمتغير غموض الدور ، وصراع الدور. وكانت متغيرات الدراسة ، الجنسية (مواطن – عربي – آسيوي) ومتغيرات ضغوط العمل (كمية العمل – نوعية العمل – صراع الدور – غموض الدور - النمو والتقدم المهني) وعلاقة هذه المتغيرات بمتغيرات (السن - وطبيعة الوظيفة – إدارية – فنية – كتابية) ، وكانت نتائج الدراسة ما يأتي :

1- توجد فروق معنوية بين مجموعة شاغلي الوظائف الإدارية ، ومجموعة شاغلي الوظائف الفنية ، فيما يتعلق بمستوى ضغوط العمل الكلي ، حيث كان شاغلي الوظائف الإدارية يشعرون بمستوى ضغوط أعلى من شاغلي الوظائف الفنية ،
2- عند مقارنة متغيرات ضغوط العمل بالنسبة لفئات السن ، اتضح وجود الفروق في مستوى ضغط العمل.

3- إن هناك فروقاً بين مستوى ضغوط العمل الكلي لمجموعة المواطنين ، ومستوى ضغط العمل الكلي لمجموعة العرب حيث أن المواطن الأجنبي يشعر بمستوى ضغط أعلى قليلاً من المجموعة العربية ، وكذلك وجود فرق بين مستوى ضغوط العمل الكلي لمجموعة المواطنين والمجموعة الآسيوية ، وعدم وجود فرق معنوي بين مستوى ضغط العمل الكلي للمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية .

2-دراسة : آدم غازي العتيبي 1988م الإحباط الوظيفي لدى العمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، واستهدفت الدراسة تحديد مدى تعرض العمالة الكويتية ونظيرتها الوافدة ، والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، وتكونت عينة الدراسة من (796) موظفاً وموظفة بواقع (581) كويتيياً في الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية ، التي تعمل تحت مظلة ديوان الخدمة المدنية ، وتطبيق قانون الخدمة المدنية رقم (15) لسنة 1979م في شؤونها الوظيفية، وكانت نتائج الدراسة كما يأتي :

1- إن العمالة الكويتية أكثر إحباطاً من العمالة الوافدة ، حيث بلغت نسبة الإحباط عند العاملين (35%) ، (21%) على التوالي .
2- كما أن العمالة الكويتية أكثر إصابة بضغوط العمل (32%) من العمالة الوافدة .

3- وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ضغوط العمل تفسر نسبة كبيرة من التباين

في درجة الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية (50%) بينما تزيد نسبة تفسير ضغوط العمل للتباين درجة الإحباط الوظيفي عن العوامل الشخصية لدى العمالة الوافدة (58%).
تاسعاً - مصطلحات الدراسة :

1- **ضغوط العمل (Work Stress)** : حالة من التوتر والانفعال تصيب الفرد بدينياً ونفسياً وعقلياً ناتجة عن المواقف والمتطلبات البيئية أو الوظيفية أو الاجتماعية المفروضة عليه ، وإذا ما زادت عن قدراته وإمكانياته فأنها تسبب له أضراراً متعددة.

2- **الضغوط التنظيمية (Organizational Pressures)** : هي تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المنظمة ، والتي ينتج عنها تعارض بين أهداف المنظمة والعاملين فيها ، لذلك فالضغوط التنظيمية على العاملين في أي منظمة تفرز نوعاً آخر وهي الضغوط المرتدة من العاملين على المنظمة ، مما يضاعف من حجم الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا في محاولة منها للتوفيق بين أهداف المنظمة وهذه الضغوط والضغوط البيئية .

3- **الشخصية** : هي مجموعة الخصائص والاتجاهات التي تميز الفرد عن غيره .

4- **نمط الشخصية** : هي مجموعة الخصائص والأنماط السلوكية التي تميز كل نمط من الشخصيات عن النمط الآخر .

5- **الفاعلية (Effectiveness)** : هي مدى ما تحققه المنظمة من الأهداف المحددة سلفاً.

الجانب النظري

المبحث الأول - ضغوط العمل وخصائصه وآليات الإصابة بالضغوط

1- **ماهية ضغوط العمل** : تعريف ضغوط العمل : اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ، ما بين النظر إليها على أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبيئة وذلك على النحو التالي (1) :

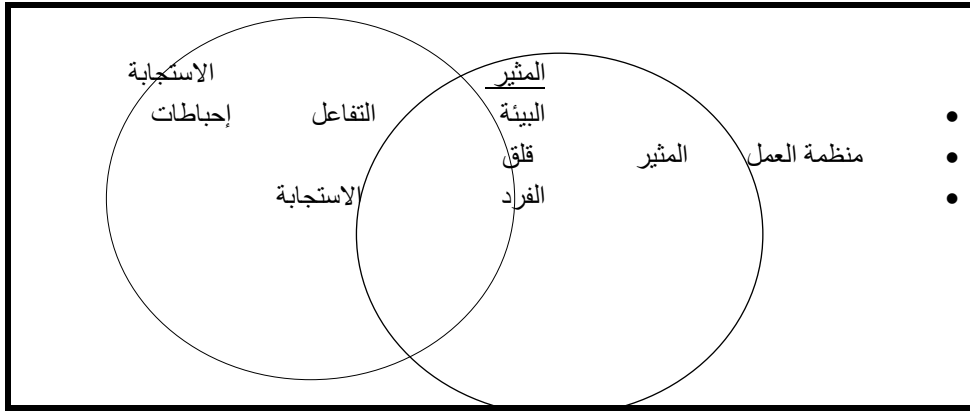
أ- **الضغوط كمثيرات** : حيث يُعرف الضغوط بأنها عبارة عن « قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أم منظمة ، وتؤدي (Hall - Mansfield) إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد " ، كما عرفها (Meddlmist Hill) بأنها : «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد (2)

ب- **الضغوط كاستجابة** : الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية، التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمُثيرات مُعينة ، ومن الذين عرّف الضغوط كاستجابة (هانز سيللي) ، حيث يرى بأنها : " الاستجابة غير المُحددة للجسم لأي مطلب يُفرض عليه » ، كما عرفها - (Luthans-1985) بأنها : " استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمُتغيرات البيئية ، التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة " (3)

ج- **الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة** : إن الضغوط هي مُحصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المُحيطة بالفرد ، ومن خلال هذه التعاريف يحدد سيزلاجي ووالاس (1987) ثلاثة عناصر أساسية للضغوط وهي :

- 1- **العنصر المثير** : يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية عن مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
- 2- **عنصر الاستجابة** : يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغط.

3- **عنصر التفاعل** : هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات .
ويوضح الشكل الموالي عناصر ضغوط العمل :



الشكل (1) عناصر ضغوط العمل (4)

4- **تفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد** : بحيث يمكن أن تكون عاملاً مفيداً في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة والإيجابية ، وكذا الإبداع والابتكار، و من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبي ، من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي .

5- **ضغوط العمل منتشرة دائماً:** وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، كازدحام المكاتب مثلاً ، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات ، أو زيادة الضوضاء . كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية (5) ويختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها

6- آلية الإصابة بالضغوط : يمكن التمييز بين المراحل الآتية ، والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط (6).

المرحلة الأولى : مرحلة التعرض للضغوط : والمظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط هي : - الأرق - التوتر - الاستهداف للحوادث

المرحلة الثانية : مرحلة رد الفعل تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة ، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات . ويأخذ رد الفعل الاتجاهين ، إما المواجهة أو الهروب وذلك بهدف التغلب عليها أو الحد منها للعودة إلى حالة التوازن . و إذا لم ينجح الفرد في ذلك فإنه في هذه الحالة قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

المرحلة الثالثة : مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية ، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً . في حالة نجاحه في تحقيق ذلك قد يحقق نوعاً من الاستقرار أو العودة إلى التوازن ، اما في حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية .

المرحلة الرابعة : مرحلة التعب والإنهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة ، حيث يصاب بإجهاد ، نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف.

ومن أهم مؤشرات هذه المرحلة :

- الاستياء من جو العمل .
- التفكير في ترك العمل .
- الإصابة بأمراض نفسية وعضوية .

وقد أعطى الطبيب والعالم هانس سيليه (Hans Selye) ثلاث مراحل للضغوط ولخصها في هذا الشكل :

المرحلة 03 الاستجابة لحادثة الضغط	المرحلة 02 مستوى المقاومة	المرحلة 01 مرتفع
إنهاك / تعب	المقاومة	حركة المنبه (الجرس)
بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإنهاك فتقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	يبدأ الجسم في التغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك مقاومته

الشكل (2) مراحل الضغوط عند (سيليه) (7)

المبحث الثاني - الفاعلية التنظيمية

بما أن الفاعلية أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة ، من أجل البقاء والاستمرار فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، ولكن موضوع الفاعلية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها ، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها ، وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية المنظمات.

1- ماهية الفاعلية : على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات ، إلا أنه لم تحقق إجماع حول تعريف المنظمة للفاعلية . يرى البعض أن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها . فهناك من يعرف فاعلية المنظمة على بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (8) ، وقد عرفها برنارد على أنها : الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " كما أشار (الفار Alvar) إلى أن الفاعلية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو ، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة ، فيقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المنظمة فعالة، كما تعرف الفاعلية بأنها : القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف

المحققة والأهداف المحددة تكون العلاقة كالتالي : الأهداف المحققة = الأهداف المحددة.

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية) ، لذا فهي تنبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة إن الفاعلية تتحدد من خلال إجراء مفارقة بين المنظار المتشابه ، فقد عرف (بول موت Pol mott) المنظمات الفعالة بأنها : تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود . وتتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة ، هذا التعريف لا يركز على الجانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط . واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفاعلية المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد ، مواد ، معدات ...) فقد عرفها كل من (يوشتمان وسيشور yuchtman & seashore) بأنها : قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها"

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفاعلية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فاعلية المنظمة .

باختصار يمكن تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " (9)

ب- الفرق بين الكفاءة والفاعلية : إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفاعلية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما " فالفاعلية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج ، التي وصل إليها المسيرين ، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه أقل الفاعلية إذا لم يستطع تحقيقها " . وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفاعلية والكفاءة ، فنقول أن الفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة ، أي أنها تختص ببلوغ النتائج ، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي أتبع في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف ، كما في الشكل التالي :

غير كفؤ

كفؤ

عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير فعال	فعال

ويعتبر مفهوم الكفاءة مُلزاماً لمفهوم الفعالية ، ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل ، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة ، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة . وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . ويجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة والفعالية – في الاعتبار، ضمن مقاييس نجاح أي منظمة ، فالفعالية هي : إنجاز العمل أو الشيء الصحيح ، أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح ، وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة ، كما هي حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد عليها طلب ، كما قد تكون المنظمة فعالة، ولكنها ليست كفؤة، كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك .

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البُعد الاقتصادي في تحديد الأهداف ، وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة ، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي ، بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (10)

2- **عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم** : بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن ، إلا إنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت ، وحيث أن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، حيث يقول (جيزون Jason) إن المقاس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت ، حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة في ما يلي :

أ- **الإنتاج** : ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة .

ب- **الكفاءة** : ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات ، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة، والعائد على رأس المال، ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع ، وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة .

ج- **الرضا** : يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة ، التي يمكن أن تعود على عملائها ، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييس معدل الغياب والتأخر و الشكاوى . (11)

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها . وبالتالي

فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها(12)
أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :
أ- التكيف : ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات، التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

ب - النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات ،التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم المنظمة على البقاء في المدى البعيد. ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.(13) إذاً في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة ، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار .

المؤشرات الداخلية والخارجية للفعالية : كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي :

1- مؤشرات داخلية : ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها :
- تخطيط وتحديد الأهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار ، الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .

- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين ، يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل - المهارات العملية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية ، فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكّد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع تفويض وتوزيع السلطة على عدد من الافراد، بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد .

- المشاركة في إتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد : إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل .
- التأخر والغياب بين العاملين : ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة ،نتيجة الأعدار أو التمارض أو أمراض المهنة .

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة : بحيث تكون التكلفة منخفضة ، مقارنة مع عوائد المخرجات .

- الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ومنه الأداء العام داخل لمنظمة ، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

2- المؤشرات الخارجية : ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات :

- إنتاج السلع والخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من السلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها الفعال في المجتمع .

- الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها

- تحقيق الأرباح : إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار ، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

- تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق اهداف جديدة وهامة .

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.

- المسؤولية الاجتماعية : وتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .

- البقاء : عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة . فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .

- القدرة على التكيف والتأقلم : ويقصد بها درجة استجابة المنظمة لتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية ، عن طريق حصولها على المعلومات عن المتغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة .

- التطور : ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق ادخال عناصر التكنولوجيا وادخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة، بشكل يتماشى مع التطور العلمي من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة. فتحقيق اي مؤشر يمكن ان يسهم في تحقيق اي مؤشر آخر، فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي الى تحسين الانتاج ، ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح .

وكما قلنا فإن المعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في الفعالية ، حيث يرى (برايس Brice) أن الفاعلية تعني تحقيق الهدف ، والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ؛ ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها - العوامل

الوسطية – والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة ، وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفاعلية أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي :

أ – **الانتاجية** : وتعني نسبة المخرجات الى المدخلات .

ب- **اتساق السلوك**: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة واطاعتهم لها.

ج - **الروح المعنوية** : والتي تعكس مدى اشباع ودوافع العاملين .

د - **التكيف** : وهو استجابة المنظمة للتغيير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة لبيئتها ولمحيطها الخارجي.

هـ **استقرار المنظمة** : وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها (14)، وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم ، من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة ، نتيجة العديد من الدراسات والبحوث ، وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها ، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفاعلية ؛ ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل : الانتاجية ، والرضا ، والربحية ، والكفاءة ، والتكيف ، و البقاء ... إلخ .

المبحث الثالث الجانب العملي - نبذة عن شركة الشرارة الذهبية عرض وتحليل البيانات :

نبذة عن شركة الشرارة الذهبية : أسست شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية سنة 2007م ، وهي إحدى ثلاث شركات انبثقت من شركة البريقة لتسويق النفط ، وقد باشرت شركة الشرارة أعمالها بتاريخ 2008.07.06 م ، وقد آلت لشركة الشرارة ملكية وإدارة عدد (106) محطة توزيع وقود موزعه على جميع مناطق ومدن ليبيا بالإضافة إلى عدد (64) محطة خاصة لتوزيع الوقود تقوم الشركة بتزويدها بالوقود ومشتقاته، وبهذا يكون العدد الإجمالي لمحطات توزيع الوقود ومشتقاته التي تملكها وتديرها وتزودها شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية أكثر من (170) محطة موزعة من أقصى الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب، بالإضافة إلى نشاط تزويد السفن والطيران وقطاع تزويد المستهلكين بالمشتقات النفطية - جهات عامة ووحدات اقتصادية ومصانع وشركات وطنية وأجنبية تعمل في مجالات التنمية المختلفة التي تشهدها ليبيا، كما يشمل نشاط الشركة استيراد وتوزيع الزيوت المعدنية بأنواعها وبعض المشتقات النفطية. كما تقوم الشركة بدراسة ومنح الموافقات اللازمة لإنشاء محطات جديدة لتوزيع

الضغوط التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة

الوقود ومشتقاته كما تمتلك الشركة أسطول من الشاحنات لنقل المشتقات النفطية المختلفة، وتعد شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية مثلاً ونموذجاً متميزاً للمشاركة والمساهمة باعتبار الشركة تأسست على شكل مساهمة بين العاملين بها والشركة الإفريقية للتأمين والنادي الليبي للسيارات والرحلات وتستوعب الشركة عدداً العاملين من الليبيين والليبيات ما يقارب (1112) مستخدم ومستخدمة من الفنيين والمهندسين والخبراء في التخصصات المتعددة موزعين على مكاتب الشركة المنتشرة في مدن ليبيا في كل من المكتب الرئيسي طرابلس - ومكاتب - الزاوية - الجبل الغربي - الخمس - مصراتة - سرت - الجفرة - الجنوب - بنغازي - طبرق - اجدابيا - البيضاء - درنة. وشركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية وقد بدأت نشاطها بكل ثقة وجدارة وعزم على تحقيق المستهدفات والسياسات التي أسست من أجلها فإنها تعمل على إثبات الذات والمنافسة في تقديم خدمات أفضل للزبائن الكرام على مختلف مستوياتهم في مجال التزويد بالمشتقات النفطية وتعمل الشركة على تحقيق رضاء واستحسان الجميع وهي تقدم الخدمات بطرق علمية وحضارية وبكل دقة وسهولة دون أي تأخير أو تعقيد من حيث الإجراءات.

عرض وتحليل البيانات . 2-1 البيانات الشخصية .

الجدول رقم (1) توزيع متغيرات البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	68%
أنثى	8	32%
المجموع	25	100%

يلاحظ من الجدول رقم (1) ان عدد الذكور الذين أجابوا على الاستبيان كان 17 من 25 استبيان وبنسبة 68% أكثر من عدد الإناث الذين كان عددهم 8 من أصل 25 وبنسبة 32% .

وهذا يوضح ان عدد أفراد العينة من الذكور ضعف عدد افراد العينة من الإناث ، وهذا مؤشر على أن معظم العاملين بالمنظمة قيد الدراسة هم من الذكور .

ب-العمر : الجدول رقم (2) توزيع متغيرات البحث حسب العمر .

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	20%
من 30 إلى أقل من 40	9	36%
من 40 على أقل من 50	10	40%
من 50 فأكثر	1	4%
المجموع	25	100%

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة كانت الأكبر عدداً حيث كان عددهم 10 أشخاص وبنسبة 40 %، بينما كانت الفئة العمرية من 50 فأكثر أقل عدد وهي شخص واحد وبنسبة 4 % . يلاحظ من خلال ما سبق ان معظم العاملين في المنظمة هم من الفئة العمرية التي لديها خبرة في مجال عملها في المنظمة .

ج- المؤهل العلمي : الجدول رقم (3) توزيع متغيرات البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4%	1	ثانوي
16%	4	دبلوم عالي
76%	19	جامعي
4%	1	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (3) انه كان هناك ازدواجية في المؤهل العلمي وهي 1 ثانوي و 1 ماجستير وكانت الفئة الجامعية أكثر عدداً وهي 19 شخص بنسبة 76% . يتضح مما سبق أن معظم فئات العينة هم من حملة الشهادة الجامعية ، نظراً لما تتطلبه نوعية العمل بالشركة من خبرات تقنية معينة .

د- الخبرة : الجدول رقم (4) توزيع متغيرات البحث حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
24%	6	أقل من 5 سنوات
24%	6	من 5 على أقل من 10 سنوات
8%	2	من 10 إلى أقل من 15 سنة
44%	11	من 15 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (4) والخاص بسنوات الخبرة ، كان هناك تساوي في عدد الخبرات في كل من أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، وكان عددهم 6 أشخاص بنسبة 24% . يتضح مما سبق أن أكثر أفراد العينة هم ذوي الخبرات الذين تزيد مدة عملهم بالمنظمة قيد الدراسة عن 15 سنة ، وهذا مؤشر جيد يؤكد وجود عناصر كفؤة قادرة على نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها وإدارتها .

2-2- : الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث

المحور الأول : فاعلية المنظمة في إدارة الضغوط .

السؤال الأول : يتم تحصيل نتائج الشركة بشكل منتظم ومستمر ؟

الضغوط التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة

الجدول رقم (5) نسبة تحصيل النتائج بشكل منتظم ومستمر

النسبة	التكرار	الفقرة
92%	23	موافق
8%	2	محايد
0%	0	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق في تحصيل نتائج الشركة بشكل منتظم ومستمر حيث كانت النسبة الأكبر موافق وقُدرت 92% يتضح من الجدول السابق بأن معظم العاملين أكدوا إمكانية تحصيل نتائج العمل بالمنظمة قيّد الدراسة بشكل منتظم ومستمر .
السؤال الثاني : سمعة الشركة في وسط الشركات المنافسة الأخرى جيدة ؟

الجدول رقم (6) سمعة الشركة في وسط الشركات المنافسة

النسبة	التكرار	الفقرة
84%	21	موافق
12%	3	محايد
4%	1	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الشركة تتميز بين الشركات المنافسة الأخرى بسمعة إيجابية، وهي شرط أساسي لنمو ونجاح الشركة والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق ، والنسبة كانت بإيجاب وقدرت 84% . يتضح مما سبق أن الشركة تتمتع بسمعة جيدة بين الشركات المنافسة لها في السوق المحلي .

السؤال الثالث : تشهد الشركة توسعها وجودة في منتجاتها وخدماتها ؟

الجدول رقم (7) نسبة توسع الشركة وجودة خدماتها

النسبة	التكرار	الفقرة
80%	20	موافق
20%	5	محايد
0%	0	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الشركة تسعى لتقديم أفضل الخدمات لربائنها ، وتعمل على الرفع من مستوى هذه الخدمات وتطويرها بشكل مستمر ، وكانت النسبة إيجابية وقدرت 80% . يتضح مما سبق أن المنظمة قيد الدراسة تعمل على تحقيق الجودة في أعمالها ومنتجاتها ، وتسعى إلى التوسع وتحقيق المزيد من النجاح والتطور .السؤال الرابع : العاملون بالشركة راضين عن العمل بها ؟

الجدول رقم (8) نسبة تحصيل رضا العاملين بالشركة

النسبة	التكرار	الفقرة
48%	12	موافق
40%	10	محايد
12%	3	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين والعاملين بالشركة يواجهون بعض الضغوطات والمصاعب التي تجعلهم متذمرين وغير راضين عن العمل ، وكانت النسبة 48% . يتضح مما سبق ان نجاح المنظمة قيد الدراسة انعكس على العاملين بها ، من خلال ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين ، بالرغم من وجود ضغوطات تنظيمية بالمنظمة ، وأن نسبة الرضا بلغت 48% من إجمالي أفراد العينة .

السؤال الخامس : عدد الموردين الذين يتعاملون مع الشركة في ازدياد مستمر

الجدول رقم (9) نسبة وأعداد الموردين وازديادهم

النسبة	التكرار	الفقرة
72%	18	وافق
16%	4	محايد
12%	3	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الشركة تعتمد على مورديها لتوفير المواد والمعدات اللازمة لإنجاز مشاريعها وأعمالها ، وبالتالي تشترط أن يكون المورد مسجلاً في سجل الموردين بالشركة، وأن يكون ذو سمعة حسنة، وكانت النسبة الأكبر لأفضل الموردين 72% . يتضح مما سبق أن عدد الموردين للشركة في تزايد مستمر وحسب الشروط والضوابط واللوائح المتبعة في المنظمة قيد الدراسة .

السؤال السادس : حجم الخدمات والمنتجات المقدمة من الشركة في ازدياد وتوسع سنويا

الجدول رقم (10) حجم الخدمات والمنتجات ومدى ازديادها

النسبة	التكرار	الفقرة
84%	21	وافق
16%	4	محايد
0%	0	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الشركة تسعى لتقديم أفضل الخدمات لمشتريها في كافة المناطق السكنية والطرق وتشهد ازديادا وتوسعا مستمرا سنويا وبلغت النسبة 84% . مما سبق يتضح ازدياد حجم الخدمات وتطورها ، وكذلك في منتجاتها وتشهد المزيد من التوسع والتطور .

الضغوط التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة

السؤال السابع : هل العملاء والزبائن راضين عن الخدمات المقدمة من الشركة ؟

الجدول رقم (11) رضا العملاء والزبائن من الخدمات المقدمة من الشركة

الفقرة	التكرار	النسبة
وافق	5	20%
محايد	14	56%
غير موافق	6	24%
المجموع	25	100%

يلاحظ من الجدول السابق أن التقصير من قبل الشركة في تقديم خدماتها للعملاء والزبائن جعلهم غير راضين عن الخدمات المقدمة من قبلها، وكانت النسبة 20% ، يلاحظ مما سبق أن معظم أفراد العينة قيد الدراسة هم من المحايدون في إجاباتهم ، وهذا يعطي مؤشر لوجود بعض الخلل أو التقصير لدى المنظمة قيد الدراسة في تقديم خدمات يرضى عنها الزبائن وبطريقة وجودة مقبولة لديهم .

المحور الثاني : عبارة متعلقة بالضغوط التنظيمية بالعمل .

السؤال الأول : أحياناً أقوم بأعمال تتعارض مع مبادئ وقيمي الشخصية ؟

جدول رقم (12) مدى تعارض الأعمال مع القيم ومبادئ العاملين

الفقرة	التكرار	النسبة
وافق	5	20%
محايد	3	12%
غير موافق	17	68%
المجموع	25	100%

يلاحظ من الجدول السابق أنه أحياناً ما تواجه بعض العاملين والموظفين مشاكل وعراقيل لها تأثير سلبي ، وتتعارض مع مبادئ وقيمه الشخصية ، وكانت النسبة بالموافقة 20% . يتضح مما سبق أن العاملين بالمنظمة قيد الدراسة وبالرغم من وجود ضغوط تنظيمية تواجههم . إلا أن معظمهم اجابوا بأنهم غير موافقين على القيام بأعمال تتعارض مع مبادئهم وقيمهم الشخصية وهذا مؤشر جيد لصالح العمل داخل المنظمة قيد الدراسة .

السؤال الثاني : أتلقى تعليمات وتوجيهات من أكثر من رئيس في الوظيفة التي اعمل بها؟

جدول رقم (13) ازدواجية الأوامر

الفقرة	التكرار	النسبة
وافق	9	36%
محايد	8	32%
غير موافق	8	32%
المجموع	25	100%

يتضح من الجدول السابق أن الموظفين والعاملين بالشركة يتفقون التوجيهات والتعليمات من أكثر من رئيس في الوظيفة ، وهذا يخلق نوعاً من التداخل الإداري السلبي، الذي يساهم في إرباك العمل بالمنظمة ، وهذا ما توضحه نسبة الاغلبية التي تصل إلى 36% من إجمالي أفراد العينة .

السؤال الثالث : يفرض عليّ أحياناً أو أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها تتعارض والصالح العام ؟

جدول رقم (14) تماشي العمل مع الصالح العام

النسبة	التكرار	الفقرة
20%	5	وافق
20%	5	محايد
60%	15	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أنه معظم العاملين بالشركة يرفضون تأدية بعض النشاطات ،التي يعتقد بانها تتعارض مع المصلحة العامة ،وكانت النسبة بالموافقة 60% . يتضح من الجدول السابق أن معظم العاملين بالمنظمة قيد الدراسة يرفضون تأدية أعمال او نشاطات تتعارض والمصلحة العامة للمنظمة قيد الدراسة ، وبلغت نسبة المعارضين لتأدية هذه النشاطات 60% من إجمالي عينة الدراسة .

السؤال الرابع : عدد العاملين في مكان العمل أكثر مما يجب نظراً للحدود المكانية ؟

جدول رقم (15) نسبة العاملين في المكاتب وتماشيها مع الحدود المكانية

النسبة	التكرار	الفقرة
28%	7	وافق
8%	2	محايد
64%	16	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الأغلبية من العاملين لا يوافقون على ضيق الحدود المكانية، ويعترونها ملائمة ، وبنسبة تصل إلى 64% من إجمالي العينة . يتضح من الجدول السابق ان معظم أفراد العينة وبنسبة تصل إلى 64%، لا يوافقون على ضيق الحدود المكانية وازدياد عدد العاملين بها ويعتبرونها ملائمة لمكان العمل بالمنظمة قيد الدراسة .

السؤال الخامس : إن وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملي اليومي ؟

جدول رقم (16) مدى كفاية وقت العمل اليومي

النسبة	التكرار	الفقرة
4%	1	وافق
12%	3	محايد
84%	25	غير موافق
100%	25	المجموع

الضغوط التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة

يلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملهم اليومي ، ويؤكدون على أنه يكفي لذلك وبنسبة قدرها 84%.

السؤال السادس : تتوقع المنظمة جهداً من مهارتي وطاقتي ؟

جدول رقم (17) نسبة رضا المنظمة على مهارات موظفيها

النسبة	التكرار	الفقرة
40%	10	وافق
40%	10	محايد
20%	5	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أنه رغم الجهد المبذول والأداء المتميز من قبل العاملين بالشركة، فإنها لا تزال تتوقع من عاملها جهداً وأداءً أكبر وكانت النسبة 40%.

السؤال السابع : يستخدم الرؤساء الأسلوب الاستبدادي في التعامل معي ؟

جدول رقم (18) نوع السلطة في الشركة

النسبة	التكرار	الفقرة
8%	2	وافق
32%	8	محايد
60%	15	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الرؤساء والمدراء يستخدمون الأسلوب الاستبدادي في التعامل مع العاملين والموظفين بالشركة بنسبة 8%. يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن الرؤساء يستخدمون الأسلوب الاستبدادي في التعامل مع الموظفين ، وذلك بنسبة عدم موافقة تصل إلى 60%.

السؤال الثامن : لا يوجد مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية داخل الشركة ؟

جدول رقم (19) مدى ملائمة العلاقات الإنسانية داخل الشركة

النسبة	التكرار	الفقرة
12%	3	وافق
12%	3	محايد
76%	19	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن العاملين والموظفين بالشركة يجدون مناخاً جيداً وملائماً للعلاقات الإنسانية داخل الشركة ونسبة 76%.

السؤال التاسع : أشعر بعدم الانتماء والانسجام مع مجموعات العمل ؟

جدول رقم (20) مدى انتماء العاملين للشركة

النسبة	التكرار	الفقرة
0%	0	وافق
28%	7	محايد
72%	18	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق انه رغم الضغوطات والمشاكل التي تواجه العاملين بالشركة، إلا أنهم يشعرون بالانتماء والانسجام مع بعضهم بنسبة 72%.

السؤال العاشر : في مواقف العمل الصعبة لا يوجد من يساعدني أو يقف إلى جانبي من زملائي ؟

جدول رقم (21) مدى مساعدة العاملين وتعاونهم مع بعض

النسبة	التكرار	الفقرة
4%	1	وافق
28%	7	محايد
68%	17	غير موافق
100%	25	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أنه في أحلك وأصعب الظروف التي تواجه العاملين بالشركة، فإنهم يساندون بعضهم البعض ، ويقفون إلى جانب زملائهم لمن احتاج المساعدة بنسبة 68%.

النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج :

- 1- من خلال ما سبق توصل الباحث الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي
- 2- إن عدد أفراد العينة من الذكور يساوي ضعف عدد أفراد العينة من الإناث ، وهذا مؤشر على أن معظم العاملين بالمنظمة قيد الدراسة هم من الذكور .
- 3- إن معظم العاملين في المنظمة هم من الفئة العمرية التي لديها خبرة في مجال عملها في المنظمة .
- 4- إن معظم فئات العينة هم من حملة الشهادة الجامعية ، نظراً لما تتطلبه نوعية العمل بالشركة من خبرات تقنية معينة .
- 5- إن أكثر افراد العينة هم من ذوي الخبرات الذين تزيد مدة عملهم بالمنظمة قيد الدراسة عن 15 سنة، وهذا مؤشر جيد يؤكد وجود عناصر كفوة قادرة على نجاح المنظمة وتحقق اهدافها وإداراتها .
- 6- إن معظم العاملين أكدوا تحصيل مناهج العمل بالمنظمة قيد الدراسة بشكل منتظم ومستمر (جدول رقم 5) .

7- إن الشركة تتمتع بسمعة جيدة بين الشركات المنافسة لها في السوق المحلي (جدول رقم 6).

8- إن المنظمة قيد الدراسة تعمل على تحقيق الجودة في أعمالها ومنتجاتها وخدماتها ، وتسعى إلى التوسع وتحقيق المزيد من النجاح والتطور (جدول رقم 7).

9- إن نجاح المنظمة قيد الدراسة انعكس على العاملين بها، من خلال ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين، بالرغم من وجود ضغوطات تنظيمية بالمنظمة.

10- إن عدد الموردين للشركة في تزايد مستمر ، وحسب الشروط والضوابط واللوائح المتبعة في المنظمة قيد الدراسة .

11- ازدياد حجم الخدمات وتطورها ، وكذلك في منتجاتها، وتشهد المزيد من التوسع والتطور .

12- إن معظم افراد العينة قيد الدراسة هم من المحايدين في إجاباتهم ، وهذا يعطي مؤشر لوجود بعض الخلل أو التقصير لدى المنظمة قيد الدراسة في تقديم خدمات يرضى عنها الزبائن وبطريقة وجودة مقبولة لديهم .

13- إن العاملين بالمنظمة قيد الدراسة وبالرغم من وجود ضغوط تنظيمية تواجههم ، غير أن معظمهم أجابوا بأنهم غير موافقين على القيام بأعمال تتعارض مع مبادئهم وقيمهم الشخصية ، وهذا مؤشر جيد لصالح العمل داخل المنظمة قيد الدراسة .

14- إن معظم العاملين بالمنظمة قيد الدراسة يتلقون التعليمات والتوجيهات من أكثر من رئيس بالمنظمة ، وهذا يخلق نوعاً من التداخل الإداري السلبي، الذي يساهم في إرباك العمل بالمنظمة .

15- إن معظم العاملين بالمنظمة قيد الدراسة ، يرفضون تأدية أعمال أو نشاطات تتعارض والمصلحة العامة للمنظمة قيد الدراسة .

16- إن معظم أفراد العينة وبنسبة تصل إلى 64%، لا يوافقون على ضيق الحدود المكانية، وازدياد عدد العاملين بها، ويعتبرونها ملائمة لمكان العمل بالمنظمة قيد الدراسة.

17- إن معظم افراد عينة الدراسة، يوافقون على أن وقت العمل الرسمي يكفي لأداء عملهم اليومي .

18- إن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن الرؤساء يستخدمون الاسلوب الاستبدادي في التعامل مع الموظفين .

ثانياً - التوصيات :

من خلال النتائج السابقة يُوصي الباحث بما يلي :

- 1- الاهتمام بالعنصر النسائي في المنظمة ، وإتاحة الفرصة لهم للدخول في الوظائف التي تتلائم وطبيعتهم وقدرتهم .
- 2- إتاحة مزيد من الفرص للفئات الشبابية .
- 3- إتاحة فرص عمل لمزيد من الخبرات من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) نظراً لأهمية ذلك في تحقيق أهداف المنظمة .
- 4- تدريب وتنمية وتطوير الخبرات في المنظمة ، سواء من العاملين القدامى ، او من العاملين الجدد.
- 5- المحافظة على مستوى التحصيل للنتائج بالشركة ، وتطويرها بشكل مستمر من خلال التدريب والتقنية الحديثة في هذا المجال.
- 6- ضرورة الاهتمام بتطوير خدمات المنظمة ،حتى تحافظ على المزيد من النجاحات، التي تجعل المنظمة تحافظ على سمعتها أو تطورها إلى الأحسن .
- 7- أن تضع المنظمة قيد الدراسة خطة لتطوير وتحسين نوع منتجاتها ، وفتح فروع ومكاتب لها جديدة لتحسين الخدمات والرفع من مستوى منتجاتها .
- 8- رفع مستوى الرضا لدى العاملين ، والعمل على زيادة هذا المستوى وتوفير المناخ المناسب لذلك داخل منظمة .
- 9- وضع المزيد من الضوابط التي تساعد على اختيار الموردين من ذوي الكفاءة والجودة في المنتجات التي تتم توريدها للمنظمة قيد الدراسة .
- 10- المحافظة على جودة المنتجات بالمنظمة قيد الدراسة ، وزيادة تحسين الخدمات ، وأن يتم التوسيع حسب ضوابط علمية ومخطة مدروسة .
- 11- جودة الخدمات وتطويرها بحيث تزيد من نسبة الرضا لدى الزبائن والعملاء مع المنظمة قيد الدراسة.
- 12- زيادة وتشجيع العاملين بالمنظمة على الالتزام بالقوانين واللوائح والمبادئ ، وتعزيز القيم الشخصية وتشجيعها ، وعدم الانجرار وراء القيام بأعمال تتعارض مع مبادئهم وهذا أحد العوامل الهامة لترسيخ القيم بالمنظمة ويساهم في نجاحها والتقليل من الفساد الإداري بها .
- 13- أن يتم العمل بمبدأ الفصل في السلطات وإصدار الأوامر ، وان لا يتم تلقي الاوامر إلا من رئيس واحد في كل إدارة أو قسم بالمنظمة، من خلال وضع وصف وتوصيف جيد للوظائف ،تمنع هذا التداخل وتساهم في انسيابية العمل بالمنظمة قيد الدراسة .
- 14- دعم العاملين الذين يحافظون على مصلحة الشركة ، وعدم قيامهم بأي نشاطات أو أعمال تتعارض مع مصلحتها ونجاحها.

- 15- زيادة سبل الحوار والنقاش مع العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في العمل وإبداء الافكار الرائدة والإبداعية بما يخدم أهداف المنظمة ونجاحها.
- 16- وضع المزيد من البرامج والدورات في مجال زيادة التعاون ودعم روح الفريق ، وخلق مناخاً جيداً للمنافسة بين أعضاء المنظمة قيد الدراسة ، وإبراز المتميزين والمبدعين منهم .

الهوامش :

- (1) جُمعة سيد يوسف ، إدارة الضغوط العمل : نموذج التدريب والممارسة ، القاهرة ، دار اميرال للطباعة والنشر والتوزيع 2004 ص 16
- (2)- محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة مصر 2005 ص 40 .
- (3) محمد اسماعيل بلال ، مرجع سابق ذكره ص 42
- (4) علي محمد عبد الوهاب ، صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ص 289 .
- (5) سعيد ياسين عامر ، ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مركز وايد سيرفيس الاستشارات والتطوير الاداري ، القاهرة ط 2 ، 1998 ، ص 373
- (6) محمد اسماعيل بلال ، مرجع سابق ذكره
- (7) صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ذكره ص 283
- (8) صالح بن نورة ، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، علم الاجتماع للاتصال والترجمة ، قسطنطينية . ص 2006 .
- 9 - نجاة فريشي - القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة - مذكرة ماجستير غير منشورة - جامعة بكرة . قسم علم الاجتماع ، 2006 ، ص 49 ، ومحمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000 ص 104
- 10 - صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 196
- 11- جون جاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ترجمة خالد حسن زرون مراجعة حامد سوداني عطية معتمد الإدارة العامة ، السعودية 1988 ، ص 59 .
- 12- صالح بن نوار ، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مرجع سابق ص 216
- 13- جون جاكسون وآخرون مرجع سابق ص 59 .
- 14- صالح بن نوار ، مرجع سابق ص 214

الملاحق

الهيكل التنظيمي

