

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:/2016

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- جمال بن خالد

إعداد الطالبة:

- سعاد قماط

السنة الجامعية : 2016/2015

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	ص
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	72
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	73
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	74
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	75
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اقدمية العمل	76
07	يبين العلاقة بين المستوى المهني ومدى وجود اتصالات دائمة بين جماعة العمل .	79
08	يبين العلاقة بين الجنس وإمكانية العمل الجماعي في الوصول إلى إيجاد بدائل حول المشكلات.	80
09	يبين العلاقة بين سعي الرئيس إلى تكوين علاقات إنسانية مع العمال وإيجابته على كل إستفساراتهم	81
10	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وسعي الرئيس إلى تكوين علاقات أنسانية مع العمال .	82
11	يبين العلاقة بين طبيعة شخصية الرئيس واستغلاله لمنصبه من أجل تحقيق أهدافه.	84
12	يبين العلاقة بين السن ومعاملة الرئيس لعماله أثناء ارتكابهم لخطأ أثناء العمل .	85
13	يبين العلاقة بين قرارات الرئيس وكيفية مناقشته للأمور الغامضة.	86
14	يبين العلاقة بين الجنس ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات .	87
15	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تقبل الإدارة للاقتراحات عمالها.	88
16	يبين العلاقة بين مدى وضوح أهداف الإدارة بالنسبة للعمال ووجود الاتصال بينهم	89
17	يبين العلاقة بين أقدمية العمل ومدى وضوح أهداف الإدارة ووظائفها للعمال .	91
18	يبين العلاقة بين السن والرغبة في البقاء في المؤسسة.	92
19	يبين العلاقة بين السن ومدى فعالية الفرد داخل المؤسسة.	93
20	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وبقاء العمل في المؤسسة بسبب المزايا.	94
21	يبين العلاقة بين أقدمية العمل والعمل ساعات إضافية لمصلحة المؤسسة.	95

فهرس الأشكال

ص	العنوان	رقم الشكل
71	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
72	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
73	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
74	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
75	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	05
76	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	06

فهرس الموضوعات

ص	العنوان	فهرس الموضوعات
		بسملة
		كلمة شكر
أ		مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4الإشكالية.....	I-
5فرضيات الدراسة.....	II-
6أهمية الدراسة.....	III-
6أسباب اختيار الموضوع.....	IV-
7أهداف الدراسة.....	V-
7تحديد مفاهيم الدراسة.....	VI-
12الدراسات السابقة.....	VII-
14التعقيب على الدراسات.....	VIII-

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

16		تمهيد
17لمحة تاريخية عن مفهوم المناخ التنظيمي.....	I.
21خصائص المناخ التنظيمي.....	II.
22أنواع المناخ التنظيمي.....	III.
24أبعاد المناخ التنظيمي.....	IV.
29نماذج المناخ التنظيمي.....	V.
32عناصر المناخ التنظيمي.....	VI.
34طرق قياس المناخ التنظيمي.....	VII.
35العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....	VIII.

38 IX. أهمية المناخ التنظيمي.....

40 خلاصة.....

الفصل الثالث: مابية الولاء التنظيمي

42 تمهيد.....

23 I- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.....

47 II- خصائص الولاء التنظيمي.....

48 III- أهمية الولاء التنظيمي.....

50 IV- أنواع الولاء التنظيمي.....

51 V- مراحل الولاء التنظيمي.....

54 VI- العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي.....

55 VII- أساليب تعزيز الولاء التنظيمي.....

57 VIII- قياس الولاء التنظيمي.....

58 IX- معوقات الولاء التنظيمي.....

59 X- العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.....

61 خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

63 تمهيد.....

64 I- مجالات الدراسة.....

64 أولاً: المجال المكاني.....

65 ثانياً: المجال البشري.....

66 ثالثاً: المجال الزمني.....

67 II- منهج البحث وأدوات جمع البيانات.....

67 أولاً: منهج الدراسة.....

68 ثانياً: أدوات جمع البيانات.....

70 III- عينة الدراسة وخصائصها.....

70أولاً: عينة الدراسة
71ثانياً: خصائص العينة
77خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

79I - عرض وتحليل النتائج
96II - مناقشة نتائج الفرضيات
99III - النتيجة العامة للدراسة
99IV - الاقتراحات
100خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم : ("من لم يشكر الناس لم يشكر الله")

من منطلق هذا الحديث نتوجه إلى الله تبارك وتعالى بالحمد والثناء

والشكر كما يجب ويرضى على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بالشكر الخاص إلى كل الأساتذة الذين منو علينا بمساعدتهم

وتوجيهاتهم القيمة ومعلوماتهم النيرة وأخص بالذكر الأستاذ المشرف:

"جمال بن خالد" على ما تفضل به علينا من الإشراف والتوجيه والصبر والرفع من

معنوياتي

كما أتوجه بالشكر إلى كل طلبة قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل دفعة 2016

كما لا يفوتني أن أشكر كافة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول

مناقشة رسالتي

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

الطالبة:

- قماط سعاد

مقدمتہ

مقدمة

لقد أثرت التحولات والتغيرات التي شهدتها العالم في العالم في مختلف المجالات على حياة الفرد بشكل كبير، خاصة في ما يتعلق بحاجاته ورغباته الإنسانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور المؤسسات الضخمة التي عملت على تحقيق تلك الحاجات من سلع وخدمات، إلى أن كثرة تلك المؤسسات وتزايدها أدى إلى وجود ندرة في الموارد المتاحة، لذا تطلب الأمر وجود سبل أخرى تضمن استخدام هذه الموارد بطريقة أفضل لتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي القدرة على دخول اقتصاد السوق والمنافسة.

من هنا يبرز الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات في التنمية خاصة الاقتصادية منها، حيث يعمل القائمون عليها على توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة وتطويرها وتحقيق أهدافها.

ومنه فإن العنصر البشري هو احد أهم عناصر الإنتاج بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، لأنه يمثل مصدر الفكر والتطوير والإبداع، لذا فإن القيادات الإدارية تراهن بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية وتوليها اهتماما ورعاية خاصة لان المورد البشري يمثل جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وهو العنصر الحاسم فيها الأمر الذي جعل المنظمات تهتم كثيرا بإيجاد ظروف عمل تساعد على رفع الروح المعنوية عند العمال وتحقق الاستقرار والانسجام بينهم من اجل دفعهم إلى زيادة الأداء من خلال الرغبة والدافعية لديهم.

فالمناخ التنظيمي داخل المنظمات له دور كبير في تسيير السلوك البشري نحو تحقيق الأهداف التي حددتها القيادة الإدارية وهو مؤشر يعكس القيم والاتجاهات السائدة بين العمال لذا فإن المؤسسات تحرس على تهيئة مناخ العمل من خلال تعديل هياكل التنظيم وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة وتعمل على زيادة رضا العمال من خلال الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره أهم مورد ترتكز عليه المؤسسة وبأنه اللبنة الأساسية التي تقوم عليها نظرا لما يمتلكه من مهارات وقدرات تمكن من وضع الاستراتيجيات والأهداف والتخطيط الجيد للوصول إلى أهدافها.

ومنه فإن المناخ التنظيمي الجيد من شأنه أن يخلق لدى العمال ما يسمى بالشعور بلانتماء والولاء للمؤسسة وهذا ما ينعكس على أداء العاملين وعلى إستقرارهم داخلها.

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانب نظري وآخر ميداني.

-الجانب النظري تناولنا فيه ثلاث فصول:

الفصل الأول: سميناه بالإطار العام للدراسة وفيه إشكالية البحث، التساؤلات، الفرضيات أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فهو يتضمن لمحة تاريخية عن مفهوم المناخ التنظيمي، بعض النماذج المفسرة له خصائصه، أنواعه، أبعاده، عناصره، طرق قياسه، العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا أهميته.

الفصل الثالث: يتضمن الولاء التنظيمي وتناولنا فيه أهم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي خصائصه، أهميته، أنواعه، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه، أساليب تعزيز الولاء التنظيمي، قياسه معوقاته، وكذا علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: يتضمن الجزء الميداني للدراسة الذي خصص للتعريف بميدان الدراسة وتحديد المنهج والعينة المدروسة وخصائصها.

الفصل الخامس: فهو الجانب التكميلي للدراسة الميدانية وفيه تحليل وتفسير النتائج وملاحق البحث .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- I- الإشكالية
- II- فرضيات الدراسة
- III- أهمية الدراسة
- IV- أسباب اختيار الموضوع
- V- أهداف الدراسة
- VI- تحديد مفاهيم الدراسة
- VII- الدراسات السابقة
- VIII- النقيب على الدراسات

I - الإشكالية :

تعتبر الموارد البشرية أهم المدخلات بالنسبة للمنظمة وأكثرها تأثيراً، كونها المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبما أن المنظمة تشتمل على مجموعة من الأنساق المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها كالأنشطة والأعمال والآلات وغيرها، فإن العنصر البشري يعتبر أهم العناصر على الإطلاق، لأنه هو الذي يوزع الأعمال وينظمها ويوفر الموارد ويستخدمها.

ومن المتعارف عليه أن لكل منظمة خصائص وسميات تميزها عن غيرها من المنظمات من حيث أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل وهذه العناصر تشكل في مجموعها المناخ العام الذي يعمل فيه العاملون داخل المنظمة، أين تؤثر هذه الخصائص على أداء السلوك الوظيفي الخاص بالأفراد العاملين وعليه فإن المناخ التنظيمي يعد من المواضيع التي اهتم بها في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين حيث تهدف دراسته إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، فهو بالنسبة للمنظمة يشكل احد التحديات الرئيسية التي لا بد عليها مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة، لأن هذا الأمر قد يساعد على الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي ويضمن الموازنة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه.

من هنا يجب على المنظمة تحسين هيكلها التنظيمي بما يتوافق والحركة الموجودة داخل المنظمة وخارجها، والعمل على تحسين أنماط الاتصال والقيادة المتبعة و محاولة جعل تحسين أنماط الاتصال والقيادة المتبعة ومحاولة جعل العمل أكثر تحفيزاً للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذلك تحسين مستويات التكنولوجيا المستخدمة بما يتوافق مع حركية وتجدد هذه التكنولوجيا والذي ينعكس بدوره على المخرجات النهائية للمنظمة كما أن المنظمات تحرص بشكل كبير على مراجعة وتعديل هياكل التنظيم وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة من أجل التخلص من السلبيات التي تلحق الضرر بمعنويات الأفراد، مما يحثهم ذلك على التمسك بالمؤسسة وزيادة رضاهم عنها وهذا راجع لطبيعة المورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة باعتباره من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه ويعنى باحتياجاتهم المادية والمعنوية مما قد ينجز عنه في الأخير ضمان المؤسسة لأفرادها العاملين و اكتساب ولائهم وعدم التفكير في ترك مكان العمل أو تغييره.

وعليه فإن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المواضيع المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد وهو من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية كونه مقياساً لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنوياتهم مرتفعة فهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها

المنظمات وبالتالي لابد لها أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بداخلها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهدافها وضمان انخفاض معدلات الغياب، وعدم ترك العمل، وتوفير الانسجام والاستقرار فكلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين، كلما ارتفعت وازدادت إنتاجيتهم ولا يتم تحقيق ذلك إلا بوجود مناخ تنظيمي جيد يؤثر في سلوكهم.

فالولاء التنظيمي لا ينعكس على الأداء داخل المؤسسة فقط وإنما على البيئة الخارجية أيضا لذلك لابد من معرفة حقيقة الولاء التنظيمي بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف فيه للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية المناخ التنظيمي وقدرته على التأثير في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وبما أن الولاء التنظيمي يعتبر اقترانا فعالا بين الفرد والمنظمة فإن الإشكالية المطروحة التي نطلق منها هي :

هل للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

ولتضمن معالم الموضوع للإشكالية نبين الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تساعد نظم الاتصال على تحقيق الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة؟
- 2- هل يساهم نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟
- 3- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل؟

II- فرضيات الدراسة:

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث و توجيهه للوجهة السليمة فقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يمكن لنظم الاتصال أن تساعد على تحقيق الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة.
- 2- يمكن لنمط القيادة أن يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
- 3- يمكن للمشاركة في اتخاذ القرارات أن تساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

III - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد المواضيع الهامة في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، ألا وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، حيث أن المنظمة الناجحة تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي جيد لعاملها و تبحث عن كيفية كسب انتماءهم و ولائهم.

فموضوع المناخ التنظيمي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين و المفكرين في مجال التنظيم من أجل معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم والعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية للموارد البشرية و تقادي كل ما قد يؤثر على دافعية الانجاز داخل المؤسسة .

الدراسة تتعامل مع المناخ التنظيمي والذي يرتبط بعناصر تنظيمية أخرى تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية و في جذبها للكفاءات العلمية والإدارية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا من كونها دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية .

تتمثل أيضا أهمية هذه الدراسة في زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع و الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها أن تعزز الجوانب الايجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تساعد المنظمة على زيادة محاولات أداء موردها البشري من خلال تنمية شعورهم بالولاء و الانتماء.

IV - أسباب اختيار الموضوع:

على غرار كل الدراسات ترتبط الدراسة التي بين أيدينا بمجموعة من الدوافع و الأسباب و التي نوجزها فيما يلي:

1- محاولة تقديم إضافة علمية، من خلال هذه الدراسة في ميدان علم الاجتماع عموما و علم الاجتماع تنظيم وعمل خصوصا.

2- الرغبة في الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي، كمتغير و الولاء التنظيمي كمتغير تابع من خلال مدى مساهمة الأول في تحقيق الثاني.

3- كون موضوع الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي يعدان من أسباب نجاح أو فشل الكثير من المؤسسات، وهذا ما كان دافعا لتأصيله النظري.

4- نقص الولاء التنظيمي عند العاملين في المؤسسات و ما انجر عنه من مشاكل في عالم الشغل (كالتغيب، عدم الالتزام، دوران العمل....).

V- أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا إليه و تسعى إلى تحقيق ومعرفة الغموض الذي يجتاحه و يعتريه، في هذا السياق نبلور الأهداف التالية:

- 1- محاولة الوقوف على واقع الولاء التنظيمي داخل السياق التنظيمي محل الدراسة، وتقييم مستواه.
- 2- محاولة اكتشاف الآليات والميكانيزمات التي تضمن تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل مثل الاستقرار الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الانتماء، ارتفاع الروح المعنوية.....
- 3- الوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة و معرفة مدى مساهمته في ترسيخ ثقافة الشعور بالانتماء.

VI- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة ملحة يستخدمها الباحث لتحديد مضمون الإشكالية بحيث يعمل على ترجمة مشكلة بحثه إلى متغيرات ومؤشرات ذات دلالة علمية، لذلك لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي يمكننا حصرها فيما يلي:

أولاً: ضبط مفهوم المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي لغة:

أ- مناخ : اسم المفعول من أناخ.

ب- أناخ : إناخة فهو منيخ و المفعول مناخ.

ج- أناخ بالمكان: أقام به.

ب- التنظيم : (اسم)

نظم، ينظم، تنظيمًا، فهو منظم و المفعول منظم، و يقال نظم اجتماعا أي هياؤه و أعدّه.

مفهوم المناخ التنظيمي اصطلاحاً:

لقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية ومنهم من يوسع نطاقه و منهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ وهل انه يقتصر على البيئة الداخلية أو أنه يشمل أيضا البيئة الخارجية للمنظمة.

وسنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف للمناخ التنظيمي ومن أهمها:

تعريف لتوين و سترنجو litwine et stringer : بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم.¹

أما كاراسيك و بريتشارد karasik- britchards :

فقد عرف المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن خصائصها معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل من المنظمة وتتمثل هذه الخصائص كنتيجة الفلسفة الإدارية العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته²

أما الكبيسي: فقد عرف المناخ التنظيمي انه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها و التي تظهر تأثيراتها على سلوكهم و على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتماهم للمنظمة التي يعملون بها.³

¹ عامر بن لخضر الكبيسي: التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، التنظيم الاداري الحكومي بين التقاليد و المعاصرة، دار الشرق، الطبعة الأولى، الدوحة، ص 69.

² محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، دط، الاسكندرية، 2005، ص 332.

³ عامر بن لخضر الكبيسي: مرجع سابق، ص 63.

وقد ذكر القريوتي ان مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم¹.

كما عرفه المغربي: "بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمته و اتجاهاته و إدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي². "

وعرفه الشرييني بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز أساسا بيئة العمل الداخلية للمنظمة بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين المنظمة وغيرها من المنظمات، وان هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الاستمرار النسبي بحيث تعبر في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها ويصبح المناخ التنظيمي معبرا عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها³.

كما يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الاجتماعية لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والأنماط السلوكية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة⁴.

فالمناخ التنظيمي يمثل جو العمل الداخلي و الذي يشمل عناصر مادية وعناصر معنوية والتي يعمل الأفراد بداخلها⁵

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الانسان الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشروق، 1994، ص 215.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد، دار الفكر للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1995، ص 208.

³ الشرييني عبد الفتاح: المناخ التنظيمي، و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 11، عدد 3، 1987، ص 21.

⁴ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى الاسكندرية، مصر، 2006، ص 305.

⁵ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي:

مما سبق يمكننا القول بان المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى و التي يدركها العاملون في المنظمة و تؤثر في سلوكهم و تفاعلهم داخلها.

ثانيا : ضبط مفهوم الولاء التنظيمي

1- مفهوم الولاء لغة:

الولاء من فعل ولي، ولاء، قرابة، نصره، ويقال جاؤوا ولاء أي متتابعين¹.

والولاء : المحبة والصدقة².

والولاء الموالون والولي من القريب³.

وجاء من القران الكريم قوله عز وجل في سورة محمد " وذلك بان الله مولى الذين امنوا وان الكافرين لا مولى لهم " سورة محمد الآية 11⁴.

قال الله تعالى : " يا أيها الذين أمنوا لا تتخذوا عدوي و عدوكم أولياء تلقون اليهم بالموودة و قد كفروا بما جاءكم من الحق " سورة الممتحنة الآية رقم 1⁵.

¹ احمد العابد وآخرون ، المعجم العربي الأساسي ، د ط ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، بيروت ، لبنان، د س، ص1334.

² المنجد في اللغة والأعلام ، ط 43 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 2009 ، ص919 .

³ ابن منظور ، لسان العرب ، جزء 6 ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص ص 352-351 .

⁴ سورة محمد الآية 11

⁵ سورة الممتحنة الآية رقم 1.

2- مفهوم الولاء التنظيمي اصطلاحاً :

لقد عرف أصحاب الاتجاه السلوكي بأن تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة.¹

وقد عرفه حسين حريم بأنه استعداد لبذل مجهود عالي للمنظمة وبعبارة أخرى انه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهي عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.²

كما عرفه بورتر وزملائه بأنه هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها وان الفرد يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل بها بحيث يكون لديه :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

- رغبة قوية في المحافظة على عمله داخل المنظمة.³

ويعرفه آلن وماير الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

لقد عرفه موسى اللوزي بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.⁴

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2003، ص ص 121- 122.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال، دون طبعة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 33.

³ محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، إشراف رشدي عبد اللطيف وادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين ، 2009، ص 23.

⁴ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 121.

3- المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي:

مما سبق يمكننا القول بان الولاء التنظيمي هو درجة تطابق واقتران الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، والرغبة الشديدة في الاستمرار في عضوية المنظمة فالعلاقة بين الفرد والمنظمة لا بد ان تكون قوية و ايجابية تقوم على الالتزام من قبل العامل والعمل على الاستمرار في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.

VII- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة خالد احمد الصيدلاني بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها " (رسالة ماجستير 2000).

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى العاملين وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد طبيعة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة وأمانتها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل حيث شملت الدراسة 230 موظف من مجتمع البحث الذي يتكون من 1032 موظفا، وقد اعتمد الباحث الأبعاد المناخية التي يرى أنها تتلاءم مع طبيعة المجتمع المدروس، تمثلت في الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات، إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار العلاقات الداخلية، الحواجز، تنمية الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها.

- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- عدم اعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية لممارسة الأداء المناسب .
- انسجام الهيكل التنظيمي وملائمته لاهداف التنظيم.
- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرار.
- تأثر عملية اتخاذ القرار بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثرها بالمصلحة العامة.
- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي و المعنوي مع غياب عنصر العدالة .
- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط، مع وجود الرقابة فيه.

الدراسة الثانية: دراسة اثير حسو اسحاق بعنوان " دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية"، دراسة استطلاعية لاداء عينة من العاملين اجريت في 2012 تمحورت.

تمحورت إشكالية البحث في ما هي طبيعة المناخ التنظيمي وما هو مستوى الإبداع الإداري في المنظمة الصناعية المبحوثة كما تحمل الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
- تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة في الإبداع الإداري.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة وإمكانية تعزيزه.

وخلصت الدراسة إلى محاولة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة وعملية الإبداع الإداري إذ بلغ المؤشر لمعامل الارتباط 0.836 وجود تباين في علاقات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، العمل الجماعي، المكافآت، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصالات .

وجود علاقة ارتباط مختلفة القوى بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري وكانت أقوىها علاقة بعد الاتصالات الذي جاءت نتائجه أكثر تأثير بتعزيز الإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة آدم غازي العتيبي 1993، وكانت تحت عنوان اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العاملة الكويتية الوافدة ف القطاع الحكومي و كانت تهدف إلى معرفة الفروق الفردية في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ومدى تأثير كل من الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على أداء الموظفين، وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة للدراسة المتكونة من ثلاث اجزاء يقيس كل جزء كل منها متغير من متغيرات الدراسة، حيث جزء يقيس العوامل الديمغرافية و جزء يقيس الولاء التنظيمي، بينما الجزء الأخير يقيس الداء الوظيفي، وقد طبق الاستبيان على ثلاثة عينات مختلفة الجنسيات : أردنية 106 فرد، كويتية تتكون من 203 فرد، و مصرية تتكون من 100 فرد، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأمثلة والتي أراد من خلالها البحث على دلالة العلاقة القائمة بين المتغيرات الشخصية، والتي تشمل الجنس، السن، المؤهل العلمي، ثم معرفة اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينات الثلاثة ومن بين الأساليب الإحصائية التي استخدمها نذكر معامل كرومباخ لقياس الثبات، النسب المئوية لحساب عدد الموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية ومعامل بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، كما استخدم معامل تحديد الانحدار لقياس التأثير وأخيرا تم استخدام اختبار التباين لتحديد اثر المتغير المستقل تم استخدام اختبار التباين لتحديد اثر المتغير المستقل الجنسية على المتغيرين التابعين: الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الجنسيات الثلاثة حسب لترتيب الآتي:

المصرية- الاردنية- الكويتية في مستوى الولاء التنظيمي، و الأداء الوظيفي.

توظيف الدراسات السابقة:

استعراض الأبحاث السابقة، والتي تناولت متغيرات البحث الحالي كل على حد نجد أن هذه الدراسات قد بينت رؤية خاصة حول أهم المشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات وقد ساعدتنا في بناء الجانب المنهجي لدراسة الميدانية خاصة فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات والمنهج .

كما أن هاته الدراسات تتقارب إلى حد كبير مع دراستنا الحالية في كونها تناولت جانبا منها يتمثل في المتغير المستقل والتابع وقد دعمتنا كثيرا هاته الدراسات في فهم أبعاد المتغيرين وربطهم مع بعضهم البعض والاطلاع على أهم النتائج المتوصل اليها.

VII- التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة متغير المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي وذلك من خلال ربطهما بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل دراسة الاثير حسو اسحاق بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري" ودراسة احمد خالد الصيدلاني "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار"، ودراسة آدم غازي العتيبي "أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي".

لقد اجريت هاته الدراسات السابقة في منظمات مختلفة (دراسة أثير حسو اسحاق) كانت في المنظمات الصناعية، (دراسة خالد احمد الصيدلاني)، كانت في منطقة المدينة المنورة وأمانتها، (ودراسة المعلم آدم غازي العتيبي) فقد تم إجراؤها في مؤسسة جزائرية لها مميزات الخاصة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وهي مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة، وتعتبر كدراسة جديدة تبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

كل الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي تندرج ضمن تخصص مجال إدارة الأعمال، على غرار دراستنا الحالية التي تدخل ضمن مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل لإعطاء هذين المتغيرين بعدا سيولوجيا.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

مُهِيد

I. لمحة تاريخية عن مفهوم المناخ التنظيمي

II. خصائص المناخ التنظيمي

III. أنواع المناخ التنظيمي

IV. أبعاد المناخ التنظيمي

V. نماذج المناخ التنظيمي

VI. عناصر المناخ التنظيمي

VII. طرق قياس المناخ التنظيمي

VIII. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

IX. أهمية المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي احد أهم الاتجاهات الإدارية في مجال الدراسات الإنسانية إذ أن المنظمة في الأساس تشمل العاملين والمتعاملين معها، كما أنها تتكون من الدوار والتفاعلات أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى.

ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بالمناخ التنظيمي ذلك الحرص على ايجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين كفاءة أفراد التنظيم.

فالمنظمة التي يسودها مناخ تنظيمي غير ايجابي وغير ملائم للانجاز تخفق لا محالة في تحقيق قدر من التمييز في الإنتاجية حتى وغن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط.

I- لمحة تاريخية عن مفهوم المناخ التنظيمي:

إن المتتبع للدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي يجد اهتماما كبيرا بموضوع المناخ التنظيمي وتحديد معالمه وآثاره ، إذ أن هذا الأخير يتضمن أبعادا وعناصر داخل بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وعلى أداءهم وتوجه سلوكهم بما يخدم أهداف المنظمة و غاياتها.

فمفهوم المناخ التنظيمي، قد مر بمراحل عديدة و يعكس هذا التطور في الرؤى والمفاهيم وعدم الاتفاق على مفاهيم محددة له، أهمية هذا الموضوع وتشعبه من جملة ومن جهة أخرى يعكس درجة تداخل كثير من العلوم لعلم النفس و علم الاجتماع في بلورة هذه المفاهيم.¹

ففي سنوات السبعينات ظهرت مدرستين فيما يتعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، اولها المدرسة النفسية والتي تركز على الكيفية التي يدرك فيها الفرد بيئته وبالتالي وفق هذه المدرسة فإن الفرد يتصرف وفق هذا الإدراك، ثانيا المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية التفاعل عند الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.²

إن مفهوم المناخ التنظيمي يعتبر مفهوما مجازيا و ذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة و بطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات فصول البيئة المختلفة، و يدرس المناخ بهذا المعنى التأثير على الحياة الطبيعية، نباتية كانت أو حيوانية و بالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي organic وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا.³

حيث يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة و يشير عموما إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله وأدائه ، ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات، فيمكن التمييز بين المفاهيم و التعريفات وفقا لثلاث رؤى.

¹ ابراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة ، دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، (2012/2013)، ص 03.

² صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية لعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ، ص 04.

³ محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، الطبعة الاولى ، عمان دار الحامد للنشر 2008 ، ص 11.

أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصة من خواص المنظمات الإدارية وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين، وثالثها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة¹.

ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري إذ يقتصر مفهوم المناخ الإداري على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية الداخلية، بينما يقتصر المناخ التنظيمي على كافة العلاقات الداخلية والخارجية التي يصل فيها أي جهاز أو أية منظمة إدارية أي أن المناخ الإداري يعد جزء في بحث السلوك التنظيمي و ذلك لتأثيره على الأفراد العاملين، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد، مما يعني أن التغيير في أداء الفرد يتأثر بالتغيرات على المناخ التنظيمي سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية، انسانية أو اقتصادية².

II- أهم النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

أولاً : المناخ التنظيمي في مدرسة الإدارة العلمية

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1900-1925) لتكون انعكاساً لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعث فيها النظرية، وهي مرحلة التوسع في التصنيع و توفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية مثل: توفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم واهتم روادها تاييلور taylor وفايول fayol بالحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل إذ انصرف اهتمامهم إلى محاولة تحقيق كفاية "أداء العنصر البشري والإمكانات المادية" المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت و الحركة³.

وقد استند تاييلر في فلسفته العلمية إلى بعض مشاهداته من خلال خبرته الطويلة في العمل الصناعي، ومن خلال دراسات الوقت والحركة تمكن من تحقيق نتائج مذهلة تمثلت في ارتفاع إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف ما كانت عليه قبل الدراسة، كما ارتفع اجر العامل بحوالي 20 % عن

¹ فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص 291.

² القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 215.

³ مرجع نفسه، ص 57.

الاجر الزائد قبل اجراء الدراسة و بذلك استطاع أن يحقق الأهداف التي كان يتوخاها و هي زيادة أجر العامل و رفع كفاية الانتاجية و تخفيض تكلفة انتاج الوحدة¹.

ويتضح أثر مدرسة الإدارة العلمية على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال خصائصها فتركيزها على التخصص الدقيق في العمل وتنميط العمليات يؤدي بالعامل إلى السأم والملل، و يقتل الطموح فيه، ويعطل طاقاته و قدراته بالرغم من ارتفاع معدلات أدائه كما

إن الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الإشراف يعوقان حرية الأفراد في التصرف و يقتلان روح المبادرة والابتكار لديهم ويحملان الإدارة تكاليف رقابية هائلة والاهتمام بالاجهاد العضلي لدى الإنسان وإهمال الاجهاد النفسي عند تحديد انتاجية العامل والتركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات وهو ما لا يتفق مع طبيعة المشكلات الإنسانية التي تتطلب أسلوبا متكاملًا لمواجهتها وهو ما يوجد مناخا جامدا خاليا من المشاركة و يغفل حقيقة التفاعل بين التنظيم و المجتمع المحيط به².

ثانيا : المناخ التنظيمي في المدرسة البيروقراطية

ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (max weber) (1864 - 1920) و قصد بهذا التعبير أن يصف النموذج الميثالي للتنظيم، القائم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي وقد هدفت نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي ويرى أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على توزيع الأعمال اللازمة بتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية و بطريقة ثابتة ومحددة ويقسم العمل وفق التخصص وتحديد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف ونوعها ويخضع شغل الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة ، حيث ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا، تعتمد ادارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وتطبق الإدارة قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية و الثبات النسبي³.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها " فيبر" و تدل على اهتمامه بتقديم نظرية تحدد نمط العمل و السلوك الواجب في التنظيم المثالي .

¹ شاويش مصطفى، الإدارة الحديثة مفاهيم و تطبيقات، دار الفرقان ، عمان ، 1998 ، ص 27 .

² عربي بن مرجي السلماني الشمري ، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية ، اشراف علي بن سعد القرني ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 2006 ، ص 55 .

³ سليمان محمد ، العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003 ، ص 38 .

أما عن مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي فيعتبر مهنة تتخذ شكل الواجب وحصول الفرد على وظيفته يتطلب تدريباً وخبرة و يتمتع الموظف فيه بأهمية وقيمة اجتماعية مستمدة من موقعها الوظيفي.¹

وعلى الرغم من اهتمام فيبر بوصف التنظيم البيروقراطي وما يتضمنه من قواعد وتأثير على الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال المزايا التي عددها وأهمها السرعة الانضباط، الاستقرار، والاستمرارية والدقة في التطبيق فيما يخص مبدأ التخصص وتقسيم العمل ... الخ.

وهكذا فإن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت للمدرسة البيروقراطية تمثلت في التجرد من الاعتبارات الإنسانية بالتكرار لدور العنصر البشري في العمل وإغفال المؤثرات الخارجية للبيئة وبطء الاستجابة للحالات الطارئة وإغفال الآثار النفسية التي يحدثها تقسيم العمل.

ثالثاً : المناخ التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية

أولت مدرسة العلاقات الإنسانية النواحي الإنسانية للعامل اهتماماً كبيراً مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي، وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي، لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم قام "مايو" "mayo" بتجارب الهاو ثورن في الفترة بين (1932 - 1962) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للأداء المرتفع والرضا عن العمل بل إن هناك عوامل متعددة لها كبير الأثر في زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق الرضا، وتحفيز الأفراد على حب العمل ومنها الشعور الإيجابي للعاملين اتجاه بعضهم الاهتمام من قبل مشرفيهم، والاهتمام بتهيئة البيئة التي يعمل بها الأفراد.²

وبينت تلك الدراسات أهمية العلاقات الإنسانية وضرورة توفير بيئة تنظيمية مناسبة للعاملين ومن ثم فتحت آفاق جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال وهو الاتجاه الذي تتبناه المنظمات الرائدة حالياً، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها واتضح أثر خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية على أبعاد المناخ التنظيمي في العديد من سلوكيات العمل، فأظهرت دراسة روادها أن الأفراد لا يتأثر سلوكهم وآدائهم بالظروف المادية التي توفرها المنظمة من إضاءة وتهوية ومكافآت مالية

¹ السلمي علي ، الإدارة و تحديات القرن الحادي و العشرين ، شركة غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2004 ، ص 148.

² غربي بن مرجي السلماني الشمري ، مرجع سابق، ص 57.

فحسب، كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية . وإنما تتأثر وبدرجة أكبر أحيانا بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها، وبالتالي أهمية تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي، يتأثر بالبيئة المحيطة به (المناخ التنظيمي المفتوح) .

وحاجة الأفراد إلى المشاركة وإثبات الذات و الشعور بالانتماء كما ساعدت على تحديد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي الايجابي لاجاد التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين، ولتحقيق أهداف الإدارة ، من خلال نظرة واعية تجاه الأفراد العاملين و كجزء من التنظيم ، مما يلقي على عاتق الإدارة مسؤولية بناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا و فهم فيما بينها .¹

III- خصائص المناخ التنظيمي :

من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي نصل إلى عدة نقاط تعد بمثابة خصائصها تميز المناخ التنظيمي وهي كالتالي:

- 1- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية.²
- 2- المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم.³
- 3- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.⁴
- 4- المناخ التنظيمي يمكن ان يأخذ أشكالا مختلفة ،هذه الأخيرة يمكن أن يكون لها أثر ايجابي أو سلبي على أداء العمال.
- 5- المناخ التنظيمي لايعني ثقافة المنظمة ،كما انه ليس بمصطلح بديل عنه.
- 6- ان المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما المناخ التنظيمي احد المحددات الأساسية للسلوك،فان المناخ الإداري، يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.⁵

¹ غربي بن مرجي السلماني الشمري ، المرجع نفسه ، ص 58 .

التوزيع، الطبعة الاولى، مصر ، 2007 ص 17.

³ محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار الحامد، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2006 ص 17.

⁴ فيلة واخرون ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان

2005 ص 294.

⁵ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 208.

7- يعكس المناخ التنظيمي ،التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يريدونها العاملون¹.

IV- أنواع المناخ التنظيمي:

يميز الباحثان هالين وكر وقت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:

أولاً-المناخ التنظيمي المفتوح: ويتميز العاملون فيه بروح عالية ودرجة من التلاحم والتآزر بينهم مما ينتج عنه الرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة.

ثانياً-المناخ التنظيمي المغلق:يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الانجاز الرضا عن العاملين في النظام،فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون ان يولي العاملين معه اهتمام أو اعتبار .

ثالثاً-المناخ التنظيمي المستقل: ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .

رابعاً- المناخ التنظيمي المنضبط: ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم الا انهم يعانون من زيادة الرقابة وكثرة في العمل الورقي وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

خامساً- المناخ الأبوي يسود هذا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتوري المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامهم بإعطاء العاملين معه احساساً بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

سادساً:المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة تؤثر على رصانة الانجاز والأداء فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من احساسهم بالالتزام العميق، نحو متطلبات أعمالهم وأدوارهم في النظام².

ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل خدمة الآخرين، تحقيق الذات الأمان جانب الدافع المادي، وهذا يساهم أيضا في توجهات ايجابية لدى العامل نحو العمل وبالتالي زيادة

¹ القريوتي محمد قاسم ص24.

² محمد حسن ، محمد حمادات ، مرجع سابق، ص ص 24- 25 .

رضاه عن عمله ويعزز الانتماء والالتزام للمنظمة وتحافظ هي الأخرى على استقرار وثبات موظفيها وفضلا عن ذلك تحقيق المنظمة أهدافها المسطرة¹.

سابعا: المناخ التنظيمي الانمائي: حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرئيسية².

ثامنا: المناخ التنظيمي الانجازي: يهتم هذا النوع بانجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب اشباع الحاجات الاجتماعية وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد وقت لتكوين علاقات بين العاملين³.

تاسعا: المناخ التنظيمي السلطوي: يمثل هذا المناخ الذي يشعر العاملون بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم الا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي و مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل⁴.

كما يلاحظ ان المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود المناخ التنظيمي، فالبعض يميز مناخين أساسيين هما :

أ- المناخ التنظيمي الايجابي.

ب- المناخ التنظيمي السلبي

والبعض الاخر يميز بين :

أ- المناخ التنظيمي المعيق

ب- المناخ التنظيمي المعاون

و البعض الاخر يميز بين :

المناخ التنظيمي الصحي

¹ جياب فاطمة الزهراء ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام لدى العاملين ، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع المياه ، جامعة المسيلة ، 2012 - 2013 ، ص 35.

² المغربي عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص 18

³ جياب فاطمة الزهراء ، مرجع نفسه ، ص 35 .

⁴ المغربي عبد الفتاح ، مرجع نفسه، ص 50 .

المناخ التنظيمي المريض¹.

وهناك **المناخ التنظيمي الابتكاري** : وهو المناخ المشجع على التفكير المبدع الذي يزيد من دافعية الأفراد للتفكير والابتكار ويعين على دعم اتجاهاتهم الإيجابية نحو الأفكار الجديدة في مقابل الأنواع الأخرى من المناخ بما يشمل عليه من ظروف معوقة للإبداع أو محيطه لدافعية الفرد المبدع أو تنطوي على تمديد صريح ومستمر للنشاط الإبداعي².

V - أبعاد المناخ التنظيمي:

تباينت آراء الباحثين والدارسين للمناخ التنظيمي في تحديد عدد ونوعية أبعاده وهذا التعدد ناجم عن اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين في دراسته بالإضافة إلى العناصر المكونة له وما تتميز به هذه العناصر التي تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة؟

ومن خلال عرض أنواع وتعريفات المناخ التنظيمي والتي تعددت فإن أبعاده هي الأخرى تعددت حسب اقتراحات الباحثين والدارسين كما ان أبعاده تتألف من عدة متغيرات متداخلة فيما بينها والتي في مجملها تمثل البيئة الداخلي للمنظمة ويمكن ايجازها فيما يلي:

أولاً : الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقييمها الإداري وتخصصات العاملين وغيرها، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستجابة الاستنتاجات من الوظائف والتخصصات وقدراته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية والمساهمة في تبسيط اجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذ بين الدارة الوسطى والاشرفية إلى الإدارة العليا³.

ويعتبر الهيكل التنظيمي تعبيراً عن خاصية معينة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل وعادة ما تستند عملية اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة على الأخذ في الحسبان الوضع الحالي للمنظمة وما يتوافر لديهم من قيادات ووظائف وعلاقات بجانب طموحات المنظمة بهم في المستقبل وكذلك الأخذ في الحسبان التوجهات العامة للإدارة العليا ورؤيتهم بشأن المنظمة ومستقبلها ويجب أن يتم مراعاة كل ذلك من خلال المبادئ

¹ ناصر السكران ، المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2004 ، ص 20 .

² مصطفى محمود أبو بكر ، الادارة العامة ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، ص ص 163 - 164

³ جياب فاطمة الزهراء ، مرجع سابق، ص ص 38 - 39 .

العلمية والمهنية المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية وأدلة العمل للمنظمات وفق طبيعة النشاط وبيئة عمل المنظمة¹.

ثانيا : نمط القيادة والإشراف

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي².

حيث تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في التابعين وهي على أنواع: الديكتاتورية الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط، والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع وتعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الفاعلة الفاعلة في تحديد المناخ، إذ أن القيادة وأنماطها ذات تأثير كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة في خلق التفاعل الإنساني، اللازم لتحقيق أهداف الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى وتزخر التفاعلات للعمل الإنساني بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد، وتتجسد من خلال ابعاد التأثير مكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين و تحقيقه الأهداف المراد انجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي قدرة التأثير على الآخرين سلوكهم نحو تحقيق الاهداف.

فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها إن تحفز الآخرين نحو الانجاز والأداء الفعال³.

ثالثا : نمط الاتصالات

إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص أبداء الرأي والتعليم والتطور⁴.

وتعرف الاتصالات بأنها " نقل واستقبال " المعلومات من شخص لأخر وهي وسيلة "توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة والاتصالات هي الوسيلة أو الوسائل والنظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو المتوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية

¹ أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 120 .

² محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سابق، ص 37 .

³ جياب فاطمة الزهراء ، مرجع سابق، ص ص 40- 41 .

⁴ محمد حسن محمد حمادات ، مرجع نفسه ، ص 37 .

والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي أوامر القرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وقد تكون مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو التبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي، وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وان فعالية الاتصالات تعني ببساطة إن هناك خصائص ايجابية، قد أضيفت للمناخ التنظيمي أما بطئ الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته¹.
ومن ناحية أخرى فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و حسب حسين حريم "فإن الاتصال في المنظمات يقدم عدة أغراض أهمها":

أ- نقل المعلومات و المعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.

ب- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من اجل الإقناع والتأثير في السلوك.

ج- تحفيز الافراد و توجيههم للعمل.

د- تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والمعنوية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال يساعد ايضا على الترقية والحفاظ على العلامات

الاجتماعية بين الناس فالاتصالات وسيلة وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية و الحيوية لما يمكن ان تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة².

وتعددت أنواع الاتصالات ما بين الرسمية و غير الرسمية، فالرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي و أبعادها وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي :

أ- الاتصالات الهابطة : وتكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين على شكل توجيهات و قرارات .

ب-الاتصالات الصاعدة : من المستويات الدنيا في القاعدة إلى المستويات الإدارية العليا و هي عبارة عن تقارير العمل يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

¹ جياب فاطمة الزهراء ، مرجع نفسه ، ص ص 41- 42 .

² حسين مريم ، مرجع سابق ، ص 243 .

ج- الاتصالات الأفقية : تكون بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية في العمل وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم.

أما الاتصالات غير الرسمية فتأخذ وسائل كثيرة منها :

- الاتصالات الشخصية المباشرة
- الاتصالات الهاتفية
- اللقاءات غير الرسمية¹

ربعا : العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات

ينظر للمشاركة على انها عملية تفاعل الافراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم بحيث يمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الاهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية وهم الأكثر دراية، بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول ، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشاكل التنظيمية أو الإدارية.²

خامسا : التكنولوجيا

إن استخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال يحقق الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة ، لكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

أ- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها .

ب- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.

ج- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.

¹ ابراهيم بن حمد بدر، المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، 2006 ، ص ص 41- 42 .

² موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 183 .

د- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجزاء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا¹.

سادسا- الحوافز: تعود كلمة حافز إلى مادة حفز في اللغة وهما بمعنى دفعه من خلفه وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبعه رغباته أو حاجاته².

ويقصد بالحوافز القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، إن اختيار الأفراد أو السلوك معين يتوقف على درجة توقعه لما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة.

وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء³.

سابعاً : نظم وإجراءات العمل

يتخذ بنظم وإجراءات العمل ما إذا كان روتينياً أو غير روتيني، يتضمن التجديد والابتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية⁴.

بينما على النقيض من ذلك الأعمال غير الروتينية التي تتم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ص ص 151 - 153 .

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005 ، الاسكندرية، ص 212 .

³ جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، الطبعة الأولى ، مطبعة العشري ، 2005، ص 196.

⁴ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005 ، ص 308.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزا للتحسين في الأداء، بل يظل يراقب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً¹.

VI - نماذج المناخ التنظيمي :

أولاً : نموذج ليكرت likert

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ومن أوائل المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في :

- الاتصال
- القرارات
- الحوافز
- التكنولوجيا
- الاهتمام بالعاملين
- عملية القيادة
- أسلوب الرقابة².

ثانياً : نموذج جلايمير glimer يضيف عناصر أخرى تتمثل في :

- الهيكل التنظيمي
- درجة تعقد التنظيم
- اتجاهات الأهداف
- نمط القيادة³.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 221.

² عامر بن لخضر الكبيسي ، مرجع سابق، ص 64.

³ سليمان مؤيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلة 11، العدد 1 ، 1987 ، ص 40.

ثالثاً: كامبل campal و الآخرون

وقد جعلها عشرة أبعاد هما على النحو التالي :

- بناء المهمة
- المكافأة و العقاب
- مركزية القرارات
- تأكيد الانجاز
- التدريب و التطوير
- الأمانة
- الصراحة و الصدق
- المعنوية و المكانة
- التمييز و التشجيع
- كفاءة و مرونة المنظمة بشكل عام.¹

رابعاً : نموذج ليتوين وسترينجر litwin et stringer

يهدف نموذج الباحثان ليتوين وسترينجر إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد العاملين من هذه البيئة وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم كما طور كل من ليتوين وسترينجر الاستقصاء الأساسي الذي استخدمناه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات ومع ذلك استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء تعديلات عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في الأنواع أخرى من المنظمات و لاقت استحسان الباحثين و تحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية.

- الهيكل التنظيمي
- المسؤولية
- المكافأة
- الدفء
- الدعم و التشجيع

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، عمان ؟، دار الشروق، 2006 ، ص 80.

- المعايير أو المقاييس
- المخاطرة
- إبداء الرأي الآخر
- الانتماء.¹

خامسا: نموذج lawler

يرى yawler أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هي :

المجموعة الأولى: درجة المركزية، درجة الرسمية، درجة التداخل في الصلاحيات .

المجموعة الثانية: نمط القيادة، نمط المكافأة، نظم مواجهات الصراع، حل التناقضات التنظيمية.²

سادسا : نموذج بيترسون و باس :

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسة ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

- الثقة
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- الصدق و الصراحة
- المساندة و التشجيع
- الاتصالات الصاعدة
- الأداء الوظيفي.³

سابعا: نموذج كوزير و توماس

وقد حدد هذا النموذج ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي:

- الاستقلالية
- درجة التماسك
- الثقة

¹ معمري توفيق، علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الزهراوي ، المسيلة دراسة مكلمة لنيل شهادة الماسنر في علم النفس تنظيم و عمل ، 2011- 2012 ، ص 32.

² ابراهيم عاشوري، مرجع سابق، ص 14.

³ البدر إبراهيم محمد، مرجع سابق، ص 25.

- ضغط العمل
- الدعم
- تقدير
- العدالة
- الإبداع و مدى تحمل المخاطرة¹.

VII- عناصر المناخ التنظيمي:

إن الاجتهادات السابقة الخاصة بتحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي قد انعكست أيضا على العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويمكن تحديد تلك العناصر كالتالي:

أولاً: السياسات والممارسات الإدارية :

تؤكد كثير من البحوث والدراسات أن النمط القيادي السائد و سلوك الإدارة مع العاملين له تأثير لا ينكر في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، داخل ذهنية الأفراد العاملين بمنظمة معينة فحينما تتشدد الإدارة في وضع القواعد وفي تطبيق الإدارة إجراءات تفصيلية أو حينما تقوم بوضع سياستها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فإن احتمال بوجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقعا جدا على عكس الإدارة التي تكون سياستها وممارستها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد ولذا فإن الشعور بالثقة والصراحة وتحمل المسؤولية لانجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد وكل ذلك يشير إلى وجود اتجاهات ايجابية بشأن شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي، ويؤكد كل من "لتوين وسترنجو" أن الإدارة أو النمط القيادي هو الأهم لنموذجية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين فهما يربان أن التشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد و نوع الأهداف والمعايير الذي يضعها الأكثر أهيمه هو علاقاته واتصالاته الغير الرسمية مع مرؤوسيه وكل ذلك يؤثر في المناخ².

ثانياً: الأساليب الإشرافية

تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين داخل المؤسسة فنجاح الأفراد في أداء أدوارهم تعتمد كثيرا على قدرات المشرفين ونوعياتهم، فسلوك المشرف وأسلوبه يؤثر على سلوك المرؤوس ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أدائهم لواجباتهم، سواء كانت هذه العلاقة بين القيادة العليا أو الإدارات التنفيذية وبين العاملين .

¹ البدر إبراهيم محمد، مرجع سابق، ص 25.

² سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1987، ص 41.

إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل يعود بدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل، كما أن زيادة درجة الشعور بين العاملين بحرية التصرف ومرونته وإمكان تحمل المسؤولية ووجود أنظمة للرقابة تحاسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها وتركز على تنمية المرؤوسين، أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليهم.

ولذا فعلى المنظمة أن تراعي موضوعية نظم الأداء وأن تحرص على التوجيهات الإيجابية القائمة على الدعم والتشجيع وليس على الرقابة التفصيلية والتهديد والحافزة على تحمل المسؤولية وفق قدر من الحرية في التصرف وليس التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية والحرص على التنمية قدرات العاملين.¹

ثالثا : التكنولوجيا

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنشآت والمنظمات، فمعظم ما تملكه المنظمات حاليا من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عما تملك في الماضي القريب و كلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ اتجاها مماثلا من حيث التطور والحدثة والديناميكية والأثرة، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه و من المجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم و طاقاتهم الكاملة إلا انه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود والانسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.²

رابعا : البيئة الخارجية

تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة محددًا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي كالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها أثر لا ينكر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء فالظروف الاقتصادية السيئة والمحيطه بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة والنتيجة أن من تبقى من العاملين غالبا ما يميل إلى تصور أو إدراك المناخ التنظيمي لتلك المنظمة وأنه غير مستقر وقلل ومنذر بالخطر ويرى سليمان أن امتلاك الأفراد لتصورات كهذه بشأن المناخ التنظيمي سيؤثر بلا شك في متغيرات ذات

¹ مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية إشراف محمد فتحي ، الرياض، 2010 ، ص 44.

² المرجع نفسه، ص 45.

علاقة مباشرة لنمو المنظمة وتطورها ولاسيما تلك المنظمات الخاصة بالإنتاجية والإبداعات المقدمة من قبل هؤلاء الأفراد¹.

VIII- طرق قياس المناخ التنظيمي

تشير الدراسات إلى وجود نوعين من المقاييس احدهما كمي وهو مقياس الموضوعية حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا مثل معلومات عن حجم التنظيم وعدد المستويات الإدارية وحجم القوى العاملة ومعدل الإنتاج وعمر التنظيم وعدد الأقسام وغيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة موضوع الدراسة.

والنوع الثاني وهو مقياس النوعية الذي يعتمد على استمارات الاستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم .

ومن الملاحظ أنه عند قياس المناخ التنظيمي من عناصره المكونة له يظهر اختلاف الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر باختلاف المناخ التنظيمي لكل منظمة ولعل أكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شيوعاً وشمولاً المداخل التي حددها كل من جيمس وجون JAMES AND JOHN وتشمل هذه المداخل ما يلي :

- 1- مدخل القياس المتعدد - الصفات التنظيمية
- 2- مدخل القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية
- 3- مدخل القياس الإدراكي - الصفات الشخصية

أولاً: مدخل القياس المتعدد - الصفات الشخصية

ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس التنظيمية والتي يمكن قياسها، مثل حجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية... الخ².

ثانياً: مدخل القياس الإداري الصفات التنظيمية

يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة والتي تتركز على المقاييس التنظيمية أيضاً، مثل حجم المنظمة: وعدد المستويات الإدارية.

¹ سليمان حنفي محمود ، مرجع سابق، ص 42.

² خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض ، 2006، ص 23.

ثالثاً: مدخل القياس الإدراكي-الصفات الشخصية:

واعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي والقابلية للعمل.

ويلاحظ أن المدخل الثاني هو القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية هو أكثر هذه المداخل استخداماً نظراً لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المدخل الثالث و لهذا يعتبر من المداخل التي تم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي¹.

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى ملائمة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية².

IX- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المسلم بها ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي، وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة فئات³.

¹ خالد محمد احمد الوزان، مرجع سابق، ص ص 24 - 25 .

² الطيب إيهاب محمود، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين ، 2008 ، ص 18.

³ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، إشراف سالي علي عثمان، 2014، ص 25

أولاً: العوامل الخارجية وتشمل:

1- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم¹.

2- البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز².

3- المشاكل الأسرية:

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والابناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين³.

وتسعى المنظمات إلى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية، وذلك باهتمامها بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم وتقديم البرامج المناسبة وتذهب بعض إلى أكثر من ذلك بحيث تكون برامج الأسرة جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة⁴.

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 256.

⁴ جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2005، ص 596.

ثانياً: العوامل التنظيمية وتشمل:

1- الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل الافراد واداء التنظيم، فلها تاثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذلك على الأنظمة غير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة¹.

2- ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، والضوضاء والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية. التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توفر البيئة السلمية على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد².

3- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة مع تزويدها بما تحتاج اليه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة³.

4- غموض التعليمات :

وهي تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم المام الافراد بالنتائج المترتبة على عدم اتباع بعض السلوكيات ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة⁴.

¹ الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص377.

² خالد الوزان، مرجع سابق، ص 25.

³ مرجع نفسه، ص 26.

⁴ جاد الرب، مرجع سابق، ص433.

ثالثاً: العوامل الشخصية وتشمل:

1- قدرات الأفراد:

القدرات الشخصية قد لا تمكن من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص

2- تناقض القيم:

يتطلب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف فمدير قسم الدعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما ومثل هذا التصرف قد يوجد لدى الأفراد شعوراً بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم والشعور بالتأنيب الضمير¹.

3 درجة المخاطرة:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدلة ومحسوبة سيدفع إلى المزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء².

X- أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل المنظمة، حيث كشفت بعض الدراسات على أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتوضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق المنظمة وأهداف العاملين فيها، ذلك ان المؤسسة التي تملك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل على الأمد البعيد حتى وان أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة³.

كما أن رداءة المناخ التنظيمي الذي يعيش الفرد بداخله وتحت تأثيره أهمية بالغة في حياته وسلوكياته حيث أن الوضع النفسي للأفراد والعاملين يترك أثراً في اتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه المؤسسة

¹ الطجم عبد الله، السواط طلق، السلوك التنظيمي الطبعة الرابعة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012، ص259

² الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص335

³ فاروق عبده، مرجع سابق ص-ص 293-294

التي يعملون فيها فقد نجد أشخاصا يشعرون براحة كبرى بسبب انتماءهم إليها ويرفضون الانتقال منها لقاء اجور وحوافز بحجة ان المناخ المريح الذي يعملون في إطاره لايمكنهم تعويضه ولا يتوقعوا مثيله وقد نجد غيرهم يسعون جاهدين إلى الانتقال من عمل إلى آخر بسبب عدم ارتياحهم، وقد يضحون باجور وحوافز مادية لا يجدونها في المؤسسة الجديدة¹.

وقد تؤدي رداءة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة أيضا إلى ظهور اختلاف بين أهداف المنظمة وأهداف الفريق العامل، أو نقص الانسجام بين الفرد ووظيفته أو ظروفها².

أيضا تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم وتوقعاتهم، فلا بد من ان تتوفر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات الوظيفة والمهنة من جهة أخرى، كذلك التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وعلى كفاءتهم ومهارتهم داخل المنظمة لان قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة³.

حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو ايجابية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية، وعليه فان الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطور والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة⁴.

كما تتجلى أهمية المناخ التنظيمي أيضا من خلال علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي والذي يهدف إلى سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية⁵.

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص22

² محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فرق العمل الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999، ص66³

³ شامي صليحة، مرجع سابق ص-ص16-15

⁴ مرسي محمود زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، ص118

⁵ ابراهيم عاشوري، مرجع سابق، ص-ص 11

خلاصة :

مما سبق يتضح لنا أن هناك إهتمام من طرف الباحثين والمفكرين في موضوع المناخ التنظيمي، وقد حاولوا تقديم نماذج ومداخل خاصة بالمناخ التنظيمي اختلفت باختلاف إهتمامهم ومجال دراستهم، وبإعتبار العنصر البشري العنصر الحاسم في المنظمة، جعل هذه الأخيرة تهتم بإيجاد ظروف عمل تساعد على رفع الروح المعنوية عند العمال وتدفعهم إلى المزيد من الفعالية والأداء الجيد.

الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي

مُهيّد

- I- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
- II- خصائص الولاء التنظيمي
- III- أهمية الولاء التنظيمي
- IV- أنواع الولاء التنظيمي
- V- مراحل الولاء التنظيمي
- VI- العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي
- VII- أساليب تعزيز الولاء التنظيمي
- VIII- قياس الولاء التنظيمي
- IX- معوقات الولاء التنظيمي
- X- العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة بكافة مجالاتها وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الإدارية بجميع أشكالها وأهدافها الرامية إلى تقديم السلع والخدمات وإشباع حاجات الأفراد ولا ننسى أن العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته، ولذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الإحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي حتما إلى نجاح واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

I- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

توسع مفهوم الولاء التنظيمي ولاقى اهتمامات كبيرة في شكله وأبعاده ومكوناته حيث تميز بكونه متعدد الأبعاد ولهذا أيضا تعددت المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.

ولقد تمحورت دراساته حول عدة مداخل ونظريات أهمها:

أولاً: المدخل السلوكي: ويعني به العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة، ومن خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة¹

وسماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي كون العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية إيجابية من الأخذ والعطاء، ومن أهم رواده سيمون وبرنارد فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف وتعتمد على إدراك الأفراد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة والمساهمات في العمل.

ومؤخرا جرت محاولات للعمل على تكامل المدخلين (السلوكي والاتجاهي) حيث رأى بعض الباحثين أمثال كوبي أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيها أو تم الأخذ بالمدخلين معا، فضلا عن أن المدخلين يشكلان وجهين لعمله واحدة إضافة بعد ثالث ألا وهو الولاء المعياري الذي ينتج عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية مع الآخرين لأنها نابعة من الداخل دون تأثيرات خارجية فتكون صادقة خالصة.

وهناك الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء منه، أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل².

¹ محمود بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2005، ص35.

² ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي، لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، إشراف عنان حسين الحلو، عيد محمد عساف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص38.

ثانياً: المدخل الاجتماعي: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها ويسميه البعض المدخل النفسي، كما يظهر المدخل الإيجابي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعة نوعيته، وهكذا فإنه وفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي، بأنه القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمته وانغماسه فيها ومن أبرز التعريفات التي وردت وتبني هذا الاتجاه تعريف "بوشانان" والذي عرفه بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل وهناك ثلاث مرتكزات يركز عليها الولاء التنظيمي هي الإحساس بالانتماء، المساهمة الفاعلة والإخلاص¹.

ثالثاً: نموذج إيتزيوني 1961: تعتبر كتاباته من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا يسمى بالولاء أو الإلتزام ويأخذ ثلاث أشكال:

الولاء المعنوي ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وتقييم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص بها ويعمل على تحقيق أهدافها ومنه فإن العلاقة هنا هي علاقة نفع متبادلة بين الفرد والمنظمة.

الولاء الإغترابي وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد

رابعاً: نموذج ستيرز 1997: يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في دعم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

¹ ختام عبد الله علي غنام، المرجع السابق، ص38.

وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات، مجموعة الخصائص الشخصية ومجموعة العمل ومجموعة خبرات العمل¹.

خامسا: نموذج ستاو وسلانك 1977:

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

1- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغيابي والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الإلتزام وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمته حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمة نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي تترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

سادسا: نموذج ستيفنز وزملاءه 1978:

ينقسم هذا النموذج للإلتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

1- الاتجاه التبادلي: يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يبرز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة².

2- المدخل النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بوترف وسميث حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الإلتزام التنظيمي على أنه

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، المرجع السابق، ص41.

² مرجع نفسه، ص42-43.

توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها ويغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة.

سابعا: نموذج أنجل وبيري:

ويعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث أسباب الإلتزام التنظيمي يمكن تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين هما:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتباره مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وهو أن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد فالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد للمنظمة.

2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد في المنظمة نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة¹.

ثامنا: المدخل السيكولوجي: ويركز على العلاقة بين الفرد والتنظيم حيث يرى شولدن أن الإلتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً بين الفرد والمنظمة وكذلك بوتر يرى أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها.

تاسعا: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: وهي من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نمودجا جيدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتباره ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، كما أن الولاء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص ص 43-44.

الموظفين، والولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية.

وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض الظواهر التنظيمية¹.

كما أن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية للعمل فيها ويتكون لديهم إيمان قوي بقيم المنظمة وأهدافها²

II - خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيمايلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- يفقد الولاء خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال --- سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم³.

¹ هيجان عبد الرحمان الأحمد، الولاء التنظيمي، للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الطبعة الثانية، الرياض، 1999، صص 42-43.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، الطبعة الثانية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1979، صص 80.

³ مزوار منوبة، مرجع سابق، صص 58.

- هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- الولاء التنظيمي يعني احترام أخلاقيات الإدارة والالتزام بها¹.
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح².

III- أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبرى وبالغة داخل البناء التنظيمي وهذه الأهمية تكمن فيمايلي:

- 1- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- 2- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز³.
- 3- إن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفروض أن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظمتهم سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- إن مجال الولاء التنظيمي، قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني كونه سلوكا مرغوب فيه.
- 4- الولاء التنظيمي يساعد إلى حد ما في تفكير كيفية إنجاز الأفراد هدفا لهم في الحياة⁴.

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي (لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك، طبعة أولى، القاهرة، 2005، ص 38-71.

² نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 39.

³ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 39.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 182.

- 5- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكيفية أفضل وذلك يحقق لهم الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين¹.
- 6- الولاء التنظيمي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- 7- يعتبر الولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى.
- 8- كلما زاد شعور الفرد بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة يساعد ذلك على تقييمهم وتقديرهم لأي تغيير يكون لصالح المنظمة وتقدمها، إيماناً منهم بأن أي إزدهار للمنظمة ينعكس عليهم بالإيجاب.
- 9- الولاء التنظيمي من أكثر العناصر والمسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة وتمكنها من الاستقرار والبقاء.
- 10- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في نجاح المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها بالإضافة إلى قدرتها على المنافسة في ظل الإنفتاح على اقتصاد السوق².
- 11- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة³.
- 12- قد يكون الولاء للمنظمة مؤشراً أفضل للتوقع، إنه أكثر علمية وأكثر ديمومة للمنظمة بأكملها من الرضا عن العمل⁴.
- 13- إن ولاء الأفراد للمؤسسة يعني العمل بجدية فلا تقصير ولا تفريط إنما الإلتزام باللوائح والقوانين والتعليمات⁵.

¹ مصطفى عنيزة، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - المسيلة، 2014-2015، ص 75.

² محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 39.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 277.

⁴ ماجدة المعطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعات)، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 103.

⁵ محمد حنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 112.

لذا فإن للولاء التنظيمي أهمية جد بالغة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة لارتباطه بسلوك الفرد ونشاطاته كالدوران الوظيفي، الغياب، الفعالية في العمل...، وكذا إرتباطه بالسمات الشخصية للفرد أو الموظف كالعمر، الجنس، والحاجة للإنجاز....

وقد لخص الصيرفي أهمية الولاء إلى آثار إيجابية عند ازدياده، وآثار سلبية عند انخفاضه¹.

IV- أنواع الولاء التنظيمي:

هناك عدة أنواع للولاء التنظيمي منها:

أ- **الولاء المستمر:** وهو أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء المنظمة نتيجة لإرتباطه بها وإعتباره نفسه جزء منها، فهو لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها لو يدعها إلى منظمة أخرى وهو أيضا ولاء ناشئ من تقدير الفرد للكلفة الناجمة عن خسارته للمزايا الوظيفية في حال تركه لمنظمتها وانتقاله إلى منظمة أخرى، ويتأثر بمجموعة من العوامل أهمها تقدم السن وطول سنوات الخدمة التي تعتبر من المؤشرات لوجود الرغبة عند الفرد للاستمرار في عمله.

ب- **الولاء العاطفي أو الوجداني:** يشير إلى درجة شعور الفرد بالإرتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الإنتساب والاندماج والتوحد وهكذا يصبح الإرتباط بالمنظمة ليس إرتباطا ماديا بل نفسي وجداني ناتج من شعور الفرد لقيم التنظيم وارتباطه بها والرغبة في التمسك بعضويته في تلك المنظمة.

ج- **الولاء الأخلاقي:** يشير إلى شعور الموظف أخلاقيا بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفسية الممكن تحقيقها لو إتحق بمنظمة أخرى، بينما أشار البعض إلى الولاء الأخلاقي على أنه إنتماء الفرد النفسي إلى المؤسسة من خلال تبني أهدافها وقيمتها وسياستها وهذا النوع من الولاء يعكس الإحساس بالمسؤولية والواجب إتجاه العمل في المؤسسة والبقاء بها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، كالسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم².

د- **الولاء الشخصي:** هذا لنفسك وفكرك وفلسفتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء التنظيمي الشخصي على سبيل المثال الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية).

¹ إيهاب عبدالله جرجون، واقع السياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، إشراف ماجد محمد الفراء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص33.

² عارف عطاري على كاظم: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يوليو 2007، ص22.

هـ - **الولاء الديني:** وهو ولاؤك للدين الذي تعتقه وتؤمن به ويزداد ولاؤك الديني كلما إتزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بشكل صحيح.

و - **الولاء المهني:** وهو ولاؤك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاؤك المهني كلما إتزمت بمبادئ أو قيم وأخلاقيات المهنة وكلما مارست المهنة بشكل صحيح¹.

ز - **الولاء للعملاء:** وهو ولاؤك لجمهور المنظمة التي تعمل بها هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات.

ح - **الولاء المطلق:** وهو سعي المسؤول لتحقيق الولاء المطلق والذي نادرا ما يحصلون عليه من زبائنهم².

v - **مراحل الولاء التنظيمي:** يقسم الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل وهي:

أ - **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الإستعداد للولاء التنظيمي الناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل على تحقيقه الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل جهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة³.

ب - **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور تقييم الولاء.

ج - **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء والذي يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال إستثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد⁴.

¹ محمد مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 40-50.

² PIERRE Margaret fidelise vasohiemls, stratégies (outil et gestion relation) edition d'organisation. Paris.2000.p91.

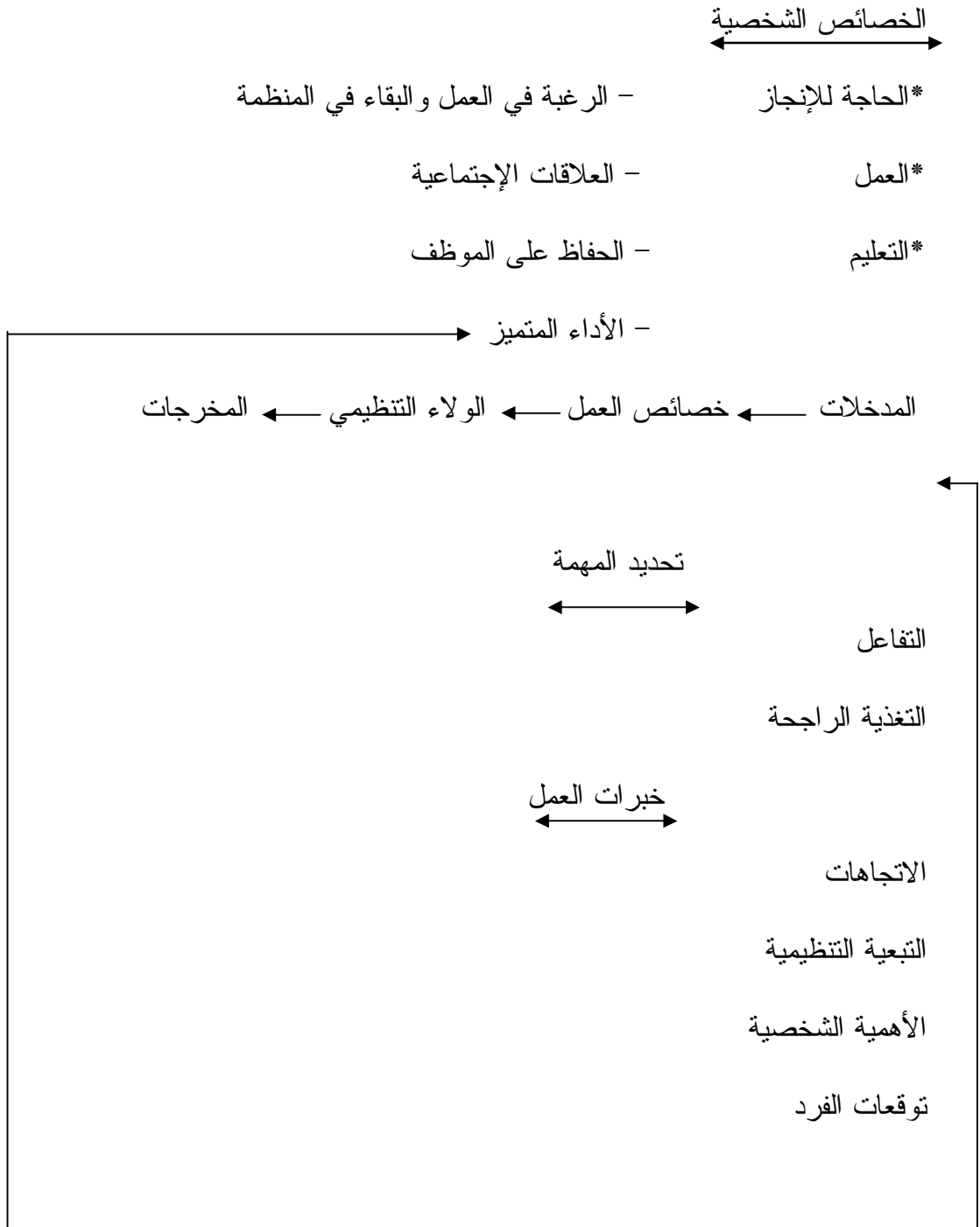
³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 119.

⁴ مرجع نفسه، ص ص 123-124.

إذن نلاحظ أن هناك ثلاث مراحل يتكون من خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تبدأ قبل إلتحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنياً على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه وما يميز هذه المرحلة عن سابقتها شعور الفرد بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن مؤسسته أمام الآخرين ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم حيث يقبل العامل أهداف المؤسسة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة¹.

¹ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس. 2012-2013. ص62.

شكل (1): يوضح: كيفية تكوين مفهوم الولاء التنظيمي.



حسب نموذج ستيرز فإن الخصائص الشخصية للأفراد وخصائص العمل وخبراتهم تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميولهم للإندماج بمنظمتهم ومشاركتهم لها واعتقادهم القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبتهم الأكيدة في بذل أكبر جهد، مما ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم الذي يعملون فيه وانخفاض نسبة غيابهم وبذل المزيد من الجهود والولاء لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتستطيع الإدارة من خلال ملاحظاتها للمدخلات والعمليات والمخرجات التي تشكل الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى التغذية الراجعة وتصحيح أي انحراف في مدخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي، فكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات و رغبات وتوقعات مختلفة وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس جميعها تتفاعل مع الخصائص السابقة الذكر لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاه أو اتجاهات للأفراد نحو المنظمة وبيئة العمل قد تكون سلبية أو إيجابية¹

VI- العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم وسنذكر بعض العوامل التي تطرقوا إليها في كتاباتهم :

1- فحسب نموذج بورتر وستيرز (1991 portre steers)

فقد ذكرنا بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي وهي²:

أ- **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدراته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق بإختياره للعمل.

ب- **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والإستقلالية فضلا عن نمط الإشراف السائد، وتمسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ج- **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقرار الأول في الإلتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لإختياره الأول أو حين يرى أن إختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة لتغيير قراره الأول³.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص124.

² محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص70.

³ مصطفى عنيزة، مرجع سابق، ص82.

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش ومناري marchr mannari تعد من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي¹:

أ- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد شعورا بالإنتماء والإطمئنان، ثم الولاء التنظيمي، حيث رتب ماسلو الحاجات كالتالي (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الإنتماء، الحاجة إلى الإحترام...).

ب- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنتماء.

ج- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** من خلال الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

د- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملون بمناخ ملائم يبرز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإنتماء².

هـ- **الحوافز:** يتطلب توفير أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة من أجل زيادة الرضا عن المنظمة وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي فيجب إذا الإهتمام بهذا الجانب لتحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاجية³.

VII- أساليب تعزيز الولاء التنظيمي (الإيجابية والسلبية):

بما أن المنظمة تحقق أرباحا عالية، والعمال يقدمون كل القدرات العقلية والبدنية، بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلا بد من مقابل تكافئ به عمالها، ولتقوي ولاءهم واستقرارهم في العمل، والمتأمل بمعظم المنظمات العالمية فسيجد أن ما تقدمه لهم مقابل جهدهم سوى أجر متواضع ومن بين الوسائل والأساليب لتعزيز الولاء التنظيمي نذكر ما يلي:

¹ الغامدي عبد المحسن، بن عبدالله بن علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص ص 49-50.

² مصطفى عنيزة، مرجع سابق، ص 83.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 47.

أولاً: أساليب التعزيز الإيجابي للولاء التنظيمي، ويمكن تقسيمها إلى أساليب مادية ومعنوية.

1- الأساليب المعنوية: لعل أهمها مايلي:

أ- الكلمة الطيبة.

ب- كلمة تقدير وشكر أمام الزملاء.

ج- جائزة أفضل عامل.

د- تفويض بعض السلطات.

هـ- الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي¹.

2- الأساليب المادية: أما بالنسبة للأساليب المادية فتتمثل فيمايلي: تعزيز التعويضات غير المباشرة والتي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والإطمئنان على مستقبله فيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضائه لأنه جزء من بناءها ونذكر من أهم هذه التعويضات نجد:

أ- برامج التأمين الصحي والاجتماعي ضد الحوادث وغيرها.

ب- الراتب التقاعدي.

ج- برامج التسليف بدون فوائد.

ج- الدخول على مكافآت التمييز².

ثانياً: أساليب التعزيز السلبي للولاء التنظيمي:

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر إليهم نظرة مختلفة تقض على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي فيؤدي ذلك إلى آثار إقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات ومن أبرز العوامل ما يلي:

¹ محمد مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص60.

² مصطفى عنيزة، مرجع سابق، ص89.

أ- **تدمير المعنويات:** إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها ويغلب عليها العمل الممل والإستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم.

ب- **عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:** أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو " لا شيء مضمون"، وهنا سيكون ولاء الموظف لنفسه وليس لمنظمتة.

ج- **سياسة الوعود الكاذبة:** إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه فهي تقدم الوعود البراقة للموظف من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وغيرها وبعد تهديده بأن يفقد كل هذه الميزات وهذه السياسة كفيلة بطرد الولاء وروح الإنتماء الحقيقي للمنظمة¹.

VIII- قياس الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المنظمة على تصحيح الاختلافات والانحرافات وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين، لأن هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ومعرفة المشاعر والأحاسيس والإحتياجات وقياسها لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها.

وقصد الوقوف على درجة الولاء ونوعه بالنسبة للفرد داخل المنظمة، يلجأ إلى دراسات ميدانية ومسحية وتقديم أسئلة إستبتيان ومن بينها مايلي:

- هل تشعر بارتباط عاطفي بالمؤسسة التي تعمل فيها؟

- هل تشعر أنك جزء من أسرة تتكون منها المنظمة؟

وهذه الأسئلة يتبين لنا أنواع الولاءات أو الإلتزامات تجاه المنظمة مثل:

- **الإلتزام الوجداني:** ويشير إلى درجة إرتباط الموظف بالمؤسسة لدرجة أنه يعرف بها.

- **الإلتزام الإستمراري:** ويعكس التكاليف التي يعتقد الموظف أنه يستعملها في حالة إنتقاله من منظمة إلى أخرى.

¹ مصطفى عنيزة، مرجع سابق، ص ص 89-90

- الإلتزام المعياري: ويتعلق بالإلتزام الموظف للبقاء في المنظمة¹.
 - وقد طور بعض الباحثين المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي عددا من المقاييس بهدف رصد حركة ولاء الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ومن أبرزها:
 - أ- مقياس بورتين وزملاءه: وقد أطلق عليه إستبانه الولاء التنظيمي، وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة الولاء التنظيمي بالمنظمة وإخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم قيمها.
 - ب- مقياس مارتن وماتري: الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (04) فقرات وقد استخدم أداة لقياس الإدراك عند الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد والإلتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيرا إبراز مقاصد الفرد للبقاء في المنظمة.
 - ج- مقياس نورثن: تضمن هذا المقياس (08) فقرات سداسية لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن (07) فقرات رباعية، خماسية الإستجابة بقياس الولاء المهني.
 - د- مقياس جوشي وزملائه: وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي القيمي من خلال مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية وبناء سمعة جيدة له.
 - العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
 - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص².
- IX- معوقات الولاء التنظيمي:**

هناك بعض المعوقات التي تخص الولاء التنظيمي نذكرها كما يلي:

- 1- قلق العاملين علة مستقبلهم: حيث يسود بين العاملين القلق على مستقبلهم الوظيفي وذلك نظرا لتدني الوضع الإجتماعي والمادي للموظف ما من شأنه أن يؤثر سلبا على سير المرافق ومما يزيد من تفاقم الوضع هو استمرار مشاكل الوظيفة وهي أخطر المشاكل في هذا العصر.

¹ نورالدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2001، ص 169.

² خضير نعيمة والنعيمة عدنان: الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد (31) يناير 1996، ص ص 78-79.

2- **عدم ولاء الموظف بتكريس نفسه للعمل:** من الناحية المبدئية يجب على كل موظف أن يكرس جميع أوقات عمله لخدمة المنظمة، ولكن يبدو أن بعضهم لا يتقيدون إلى بمواعيد الحضور والانحرف بحيث لا يمضون إلا أوقات قليلة في مكاتبهم لإثبات دوامهم، وهناك من الموظفين من يجمع مع عمل إضافي في مهنة أخرى، وقد انتشرت هذه الظاهرة مؤخرًا بصورة مخيفة ونجدهم خلال الساعات القليلة التي يقضونها بالوظيفة لا يبذلون كل طاقاتهم لأن كل إهتمامهم منصب على مسؤولياتهم الخاصة والتي تبدو في رأيهم أكثر أهمية من غيرها.

3- **انعدام الطاعة التسلسلية:** من المتعارف عليه أنه وفق لمبدأ التسلسل الهرمي يتوجب على أي موظف إطاعة أوامر رؤسائه والتي لا تتعارض مع القوانين غير أن ما يسود بين الموظفين في مختلف مستوياتهم هو عدم الإكتراث لأوامر رؤسائهم وذلك لأن شغل الوظائف الإدارية بالنسبة لعدد معتبر يخضع لاعتبارات كثيرة من شأنها خلق بؤر توتر وصراعات هامشية بين الرؤساء والمرؤوسين¹.

4- **الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة:** إن عدم ولاء الموظف للمنظمة والمحافظة على كرامة وشرف الوظيفة يبدو من خلال استغلال المنصب لقضاء المصالح الذاتية، ولتجاوز هذه الأزمات يجب تفعيل آليات المراقبة والمتابعة والضبط والعقاب والسهرة على ممارسة عملها بشفافية ومصداقية ولا بد من بذل جهود تشمل الموظفين أنفسهم لتوعيتهم بأهمية الصالح العام كما يجب القيام بحملة توعية شاملة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة لإبراز تلك المساوئ وكيفية محاربتها من طرف الجميع².

X- العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

أولاً: علاقة نظم الاتصال بالولاء التنظيمي.

تعتبر نظم الاتصال ركيزة أساسية داخل المؤسسات، حيث تعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها، ولتتحقق غايات المؤسسة لا بد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها، حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم فكلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها وتحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة وأيضا تقدير المؤسسة لما ينجزه العامل، أي درجة الرضا عنهم إضافة إلى وجود الحرية في التعبير عن الآراء والمقترحات والاستفسارات داخل المؤسسة تعززت بداخل العامل روح الانتماء للمؤسسة³

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص ص 22-23.

² مرجع نفسه، ص ص 24-25.

³ من الموقع الإلكتروني: <http://www.djelfa.imfo/vp/showthread.php?t=521740>

ثانياً: علاقة نمط القيادة بالولاء التنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال، إذ أن الولاء التنظيمي تبعات ونتائج تؤثر على إنتاجية العاملين وأداءهم كما أنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكل ما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تأثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ومن بينها حسب وجهة نظر الباحثين أسلوب ونمط القيادة، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة المركزة على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين وذلك بتوفر مؤثرات أخرى مثل الأجور والمزايا وغيرها، حيث أن أسلوب القيادة الجيد يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساسية والرأس المال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي تعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات ونتيجة أساسية للأسلوب أو النمط القيادي.¹

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

تعد عملية توسيع دائرة اتخاذ القرار ليشمل غير القادة من العاملين والمرؤوسين وتبادل الآراء معهم والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم بناءً على الممارسات الإدارية الجديدة التي فرضها التطور الذي طرأ على الإدارة الحديثة بما ذلك التطور التقني ونمو القيم الجماعية في العمل وتبني مبدأ الشراكة بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية فالمدير الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على إشباع حاجات الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي والتعاون فيما بينهم للوصول إلى قرارات أكثر صحة، فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة والمشاركة الجماعية في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل وتزيد من درجة الولاء والانتماء ويشعر الفرد بأنه جزء فاعل في كيان المنظمة

¹ مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، ص 17.

خلاصة .

إن الحاجة الماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة يتطلب صناعة الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية فولاء الأفراد لا ينعكس على أداءهم فقط إنما على الجمهور الخارجي أيضاً، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي لديهم للتعرف على كل نقاط القوة والضعف والاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة الضعف من أجل الوصول إلى نتيجة مرضية في العمل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I- مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني

ثانياً: المجال البشري

ثالثاً: المجال الزمني

II- منهج البحث وأدوات جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

III- عينة الدراسة وخصائصها

أولاً: عينة الدراسة

ثانياً: خصائص العينة

خلاصة

تمهيد.

تعتبر الإجراءات المنهجية العمود الفقري في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحث من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه كما أنها تساعد في تدعيم الجانب النظري ميدانياً وذلك في التحقق من صدق الفرضية أو كذبها التي طرحها الباحث سوف نتناول في هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة حيث اعتمدنا مجالات الدراسة الممثلة في المجال الزمني والمجال المكاني والبشري كما وضحنا المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات من المبحوثين وقد كانت الاستمارة الأداة الأساسية في جمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مكملة.

I - مجالات الدراسة

لقد حددنا في هذه الدراسة مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة كنموذج للدراسة وسنعرض هنا مجالات الدراسة التي تعبر عن المؤسسة والمجال البشري فيها والمدة التي استغرقتها الدراسة.

أولاً: المجال المكاني: اختارت الدراسة الحالية مجال دراستها مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة وهي مؤسسة أنشأت أثناء التنظيم الداري لسنة 1974 تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جوان 1991 في إطار أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 أصبحت تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية لتنفرد بانجاز أشغال تخصصها لوحدها.

وتلعب مديرية الأشغال العمومية على المستوى المحلي دوراً عمومياً جدياً هاماً، فنشاطاتها موجهة نحو تأطير المنشآت القاعدية للطرق والموانئ والمطارات وكذا الصيانة والاستغلال وفك العزلة لضمانها 80% من المعاملات التجارية وتمثل مهامها في:

- جمع وتحليل المعطيات التي تضمن تنمية المنشآت القاعدية وتهيئتها وصيانتها والحرص على تنفيذ الإجراءات المراد اتخاذها.
- الحرص على احترام المقاييس في مجال الدراسات والانجاز والاستغلال وصيانة المنشآت القاعدية.
- ضمان أمن الملك العمومي للطرق (شرطة الطرق)
- تنفيذ الإجراءات التي تضمن تطوير استغلال وصيانة المنشآت القاعدية
- تنظيم وتنفيذ المساعدة التقنية لصالح البلديات لصيانة الطرق الحضرية والطرق البلدية
- اقتراح تصنيف الطرق وتغيير تصنيفها
- السهر على تنظيم وتنفيذ ووضع إشارات الطرق البرية والبحرية
- وخلاصة مهامها تتجلى في انجاز مشاريع تخص شق الطرق وترميمها وبناء الجسور والموانئ وترميم أراضي المطارات

ثانياً: موقع مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة

تقع مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة في الحي الإداري رقم 2 على الطريق الحضري رقم 1 ويحدها:

- شمالا جامعة محمد بوضياف

- غربا متوسطة 500 مسكن

- شرقا مفترق الطرق

- جنوبا التجزئة الترايبية (جراف) ومديرية النقل

ثالثا المخطط التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية .

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05- 436 المؤرخ في نوفمبر 2005 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعملها وطبقا لأحكام المادة 3 من القرار الوزاري الذي يهدف إلى تحديد تنظيم المصالح والفروع الإقليمية والوظيفية لمديريات الأشغال العمومية في الولايات وهي كما يلي:

مصلحة الإدارة والوسائل

مصلحة تنمية منشآت الطرق

مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق

مصلحة الهياكل المطرية

ثانيا: المجال البشري:

من خلال الجولة الاستطلاعية التي قمنا بها لهذه المؤسسة حاولنا جمع المعلومات اللازمة من رئيس مصلحة المستخدمين فيما يخص القوى العاملة المتواجدة في المؤسسة والموزعة على 4 مصالح هي الآتي :

1- مصلحة الإدارة و الوسائل (فيها 31 موظف).

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب تسيير الموارد البشرية.

- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل.

- مكتب الصفقات والمنازعات والأرشيف.

2- مصلحة تنمية منشآت الطرق (فيها 11 موظف).

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب دراسات منشأة الطرق.

- مكتب انجاز منشآت الطرق.

- مكتب انجاز المنشآت الفنية.

3- مصلحة استغلال و صيانة منشآت الطرق (فيها 12 موظف)

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب استغلال منشآت الطرق وامن الطرق.

- مكتب صيانة منشآت الطرق.

- مكتب استغلال المنشآت الفنية وصيانتها.

4- مصلحة الهياكل المطرية (فيها 2 موظف)

المجموع الكلي للعاملين 56 عامل.

ثالثا : المجال الزمني

المدة الزمنية أو الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، حيث مرت هذه الدراسة ب ثلاث مراحل أساسية هما كالآتي:

1- المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية قصد التعريف بالمؤسسة وطبيعة أنشطتها ومعرفة عدد العاملين فيها بهدف أخذ العينة أو استعمال أسلوب المسح الشامل كما قمنا بطرح موضوع الدراسة على المسؤول المباشر ومعرفة ما اذا كنا نستطيع إجراء هذه الدراسة في هذه المؤسسة وكان ذلك بتاريخ 15 فيفري 2015.

2- المرحلة الثانية : بعدما قمنا بالجولة الاستطلاعية وتمت الموافقة المبدئية على إجراء الدراسة من قبل رئيس مصلحة المستخدمين توجهنا مرة أخرى في المؤسسة وكان ذلك بتاريخ 22 فيفري 2015 بهدف تقديم طلب التماس المساعدة لرئيس مصلحة المستخدمين الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه وزودنا بالمعلومات التي تعرف المؤسسة و طبيعة أنشطتها وكذا تاريخ تأسيسها كما

قدم لنا المعلومات اللازمة التي تخص المورد البشري من حيث العدد وطبيعته الوظائف التي يشتغلونها في المؤسسة وكيفية توزيع على الأقسام والمصالح، بعدها تم تحديد مجتمع البحث وتم اختيار أسلوب المسح الشامل في دراسة العاملين، البالغ عددهم 56 عامل، ثم قمنا بإعداد استمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع تنظيم وعمل وكان الرد على تحكيم الاستمارة في ظرف قصير.

3- المرحلة الثالثة: كانت بتاريخ 6 مارس 2015 وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على كل العمال داخل المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى قمنا أيضا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين قصد معرفة بعض الجوانب الأخرى التي تخص ولاء العاملين للمؤسسة وما إذا كان مناخ العمل يساعد العمال على القيام بمهامهم بكل راحة.

بعد ثلاثة أيام من توزيع الاستمارة، ذهبنا إلى المؤسسة وقمنا بجمعها وقد تم استرجاع 48 استمارة أما الاستثمارات الباقية وكان عددها 8 استمارات فلم يتم استرجاعها لأنها غير صالحة للاستعمال وعليه فإن مدة التبرص دامت 21 يوما وقد قمنا بتفريغ البيانات بطريقة الرزمة الإحصائية spss نظرا لضيق الوقت.

II- منهج البحث وأدوات جمع البيانات

أولا المنهج:

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع الدراسة وتوضيح مجالاتها.¹

وقد عرفه عبد الرحمان بدوي بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها.²

وعليه فإن اختيار المنهج المناسب للدراسة لا يأتي عشوائيا إنما تتحكم فيه طبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها وطبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث من أجل تحقيقها من خلال الدراسة وبناءً على هذا اعتمدت دراستنا الحالية على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات حيث يهدف لجمع المعلومات والحقائق الخاصة

¹ محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية، الاسكندرية، 1985، ص 79 .

² عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 4.

بالظاهرة المدروسة وهذا المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل فيما بينها في وصف الظاهرة أو موضع ما اعتمادا على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج المطلوبة .

وقد اخترنا هذا المنهج نظرا لأهميته في الحصول على المعرفة العلمية الصحيحة لواقع التنظيم ومتغيراته الداخلية ولسهولة من ناحية التطبيق والإمكانيات (الوقت والجهد والتكلفة المالية).

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

1- الملاحظة:

وهي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة فمن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على سلوكهم ومشكلاتهم دون تدخل من أية قوى خارجية، فالملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف خصائصه وجمع معلومات ومعارف حولها.¹

وقد مكنتنا من معرفة ظروف حيثيات العمل الداخلية وسيرورة الأداء ومعرفة المناخ السائد داخل المؤسسة، حيث لاحظنا أن هناك تعاون بين جماعة العمل فيما يخص المهام أيضا الالتزام بمواعيد العمل المحددة والتقيد بالأنظمة واللوائح .

2- المقابلة:

هي أيضا من بين أهم الأدوات في جمع البيانات الميدانية وهي عبارة عن حوار لفظي مباشر أو غير مباشر مع المبحوث كما أنها محادثة غير موجهة بين الباحث والمبحوث بهدف الوصول إلى حقيقة يسعى الباحث للتعرف عليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة .

وقد اعتمدنا في دراستنا على دليل المقابلة الحرة الذي أجريناه مع رئيس مصلحة المستخدمين قصد التعرف على رأيه حول موضوع الدراسة وكذا جمع بعض المعلومات حول طبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة، ومعرفة ما إذا كان هذا المناخ يساعد على تعزيز الولاء التنظيم عند العاملين .

لقد اعتمدنا دليل المقابلة متكون من سبعة أسئلة وقمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 7 مارس 2016 على الساعة الثانية زوالا ودامت حوالي ربع ساعة حيث

¹ عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص71

قدم لنا هذا الأخير بعض الشروحات حول طبيعة العمل ومناخه العام ومستوى ولاء العاملين للمؤسسة وكذا طبيعة ونمط القيادة الممارسة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على سلوك العاملين وولائهم للمؤسسة

المقابلة الثانية وكانت مع مجموعة من العمال يوم 08 مارس 2016 على الساعة 10:30 صباحا ودامت 20 دقيقة، ومكنتنا هذه الأخيرة من معرفة وجهة نظر العمال حول طبيعة العمل ومدى ملائمة الظروف الفيزيائية للعمل كذلك رأيهم فيما يخص طبيعة السلطة الممارسة من قبل الرئيس وهل تأثير على سلوكهم وأدائهم وما مدى وولائهم وحبهم للمؤسسة .

3- الاستثمار: اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستثمار لجمع البيانات والحقائق اللازمة من الواقع الميداني بهدف اختبار صدق الفرضيات لأن الاستثمار من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعطيات في البحث الاجتماعية على اعتبار أنها تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين وهذه الأسئلة تتصل بأوضاعهم الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم ومواقفهم وتوقعاتهم ومستوى معرفتهم بالنسبة لأي حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتمهم وسبب استعمالنا للاستثمار هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الاجتماعية والامبريقية بالإضافة على الكم الهائل من المعلومات المجمع عن طريقها .

وقد اعتمدنا عليها كأداء أساسية في هذه الدراسة، وقد احتوت على ثلاثة محاور رئيسية مقسمة كالآتي:

- ❖ محور خاص بالبيانات الشخصية: ويظم 6 أسئلة تبيين خصائص العينة و هي (الجنس-السن- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي-المستوى المهني-الأقدمية)
- ❖ محور خاص بالمناخ التنظيمي: يتكون من ثلاث عناصر مقسمة كما يلي:
 - ✓ بيانات متعلقة بمنظومة الاتصال وتظم 8 أسئلة مرقمة من 1 إلى 14.
 - ✓ بيانات حول نمط وطبيعة القيادة وتظم 9 أسئلة مرقمة من 15-23.
 - ✓ بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرار وتظم 6 أسئلة مرقمة من 24 إلى 29.
- ❖ محور خاص بالولاء التنظيمي: ويتكون هو الآخر من ثلاث عناصر و هي كالآتي:
 - ✓ بيانات حول الانتماء التنظيمي وتظم 6 أسئلة مرقمة من 30 إلى 35.
 - ✓ بيانات حول الاستقرار الوظيفي و تظم 4 أسئلة من 36 إلى 39.

✓ بيانات حول الالتزام التنظيمي 7 أسئلة من 40 إلى 46.

III- عينة الدراسة و خصائصها:

أولاً: عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا على طريقة المسح الاجتماعي بالعينة لمجموعة المبحوثين الممثلة لمجتمع البحث وفق أساليب علمية وموضوعية هامة، تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين بمديرية الأشغال العمومية والبالغ عددهم 56 عامل وتم توزيع الاستمارة عليهم باليد وعلى كافة أفراد عينة الدراسة.

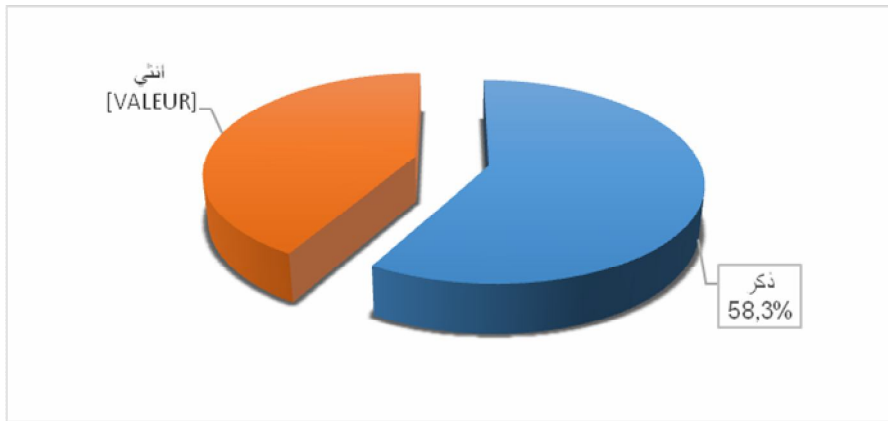
ثانيا: خصائص العينة

تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
58,3%	28	ذكر
41,7%	20	أنثى
100%	48	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 28 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 58,3%، أما حجم الإناث فقد بلغ 20 أنثى بنسبة قدرت بـ 41,7%، وحسب القراءة السيسولوجية فإن هذا راجع الطبيعة العمل بهذه المؤسسة ميدان الدراسة، حيث نجد انه يليق بالذكور أكثر من فئة النساء لأن ظروف العمل تعتمد على الجهد العضلي والفكري بنسبة كبيرة، وهذا ما يصنع الفارق بين الفئتين، أما عمل النساء فيقتصر داخل المكاتب فقط وهي وظيفة تتلاءم مع طبيعة المرأة أكثر من الرجل وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

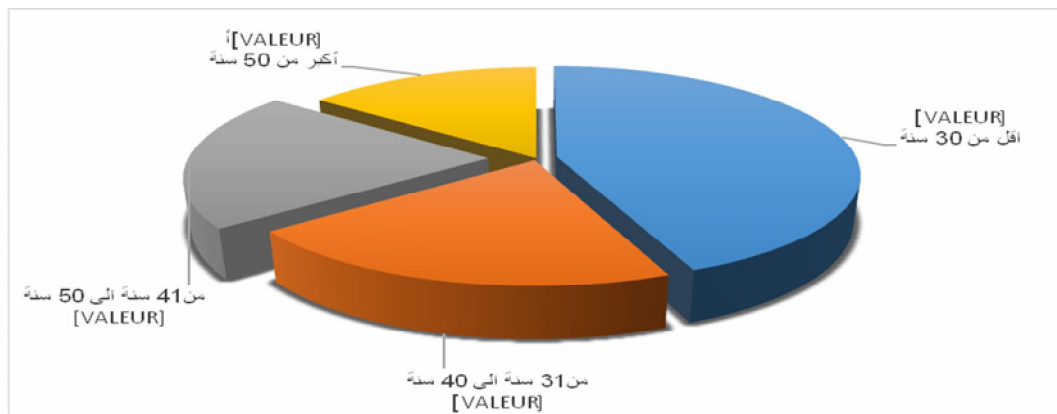


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
43,8%	21	أقل من 30 سنة
20,8%	10	من 31 سنة إلى 40 سنة
20,8%	10	من 41 سنة إلى 50 سنة
14,6%	7	أكبر من 50 سنة
100%	48	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 43,8%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 10 فرداً بنسبة قدرت بـ 20,8%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 10 فرداً بنسبة قدرت بـ 20,8%، في حين أن البقية والذين فاقت أعمارهم 50 سنة والبالغ عددهم 7 فرداً فقد بلغت نسبتهم 14,6%، إذن القراءة السيسولوجية لهذا الجدول تبين لنا أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على الفئة الشبانية في العمل وهذا بنسبة 64.8% وهي فئة عمرية نستطيع أن نقول من خلالها أن أغلبية العمال في مرحلة العطاء لأنهم اكتسبوا خبرة في العمل وان هذه المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة قادرة على أداء الاعمال وانجاز المهام وبإمكانها إحداث ميزة تنافسية بين بقية المؤسسات الأخرى، لاعتمادها على الخبرة والمؤهل العلمي وهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاستمرارية والتواصل وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

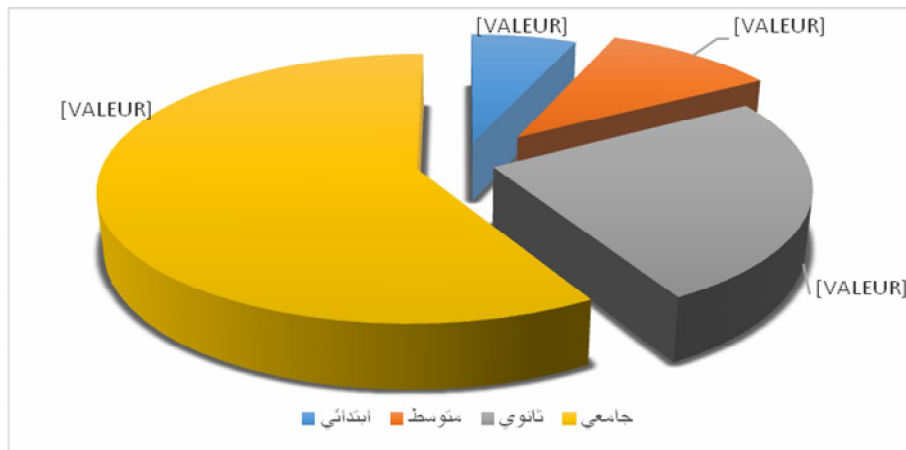


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
6,3%	3	ابتدائي
10,4%	5	متوسط
25,0%	12	ثانوي
58,3%	28	جامعي
%100	48	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 3 أفراد ذو مستوى ابتدائي بنسبة 6,3%، في حين أن الأفراد الذين لديهم تعليم المتوسط فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 10,4%، أما أصحاب التعليم الثانوي فقد كان عددهم 12 بنسبة قدرت بـ 25%، وفيما يتعلق بأصحاب التعليم الجامعي فقد بلغ عددهم 28 فرداً بنسبة 58,3%، و من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال هم ذو مستوى جامعي و هذا يدل على أن التوظيف في المؤسسة ميدان الدراسة يتم على أساس المؤهل العلمي المطلوب لشغل المناصب و هذا كأساس للتطوير والاستمرارية خاصة وان سوق العمل يعج بالكفاءات المتخصصة من الجامعات الجزائرية وهذا طلب كل مؤسسة تريد البقاء والمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي:

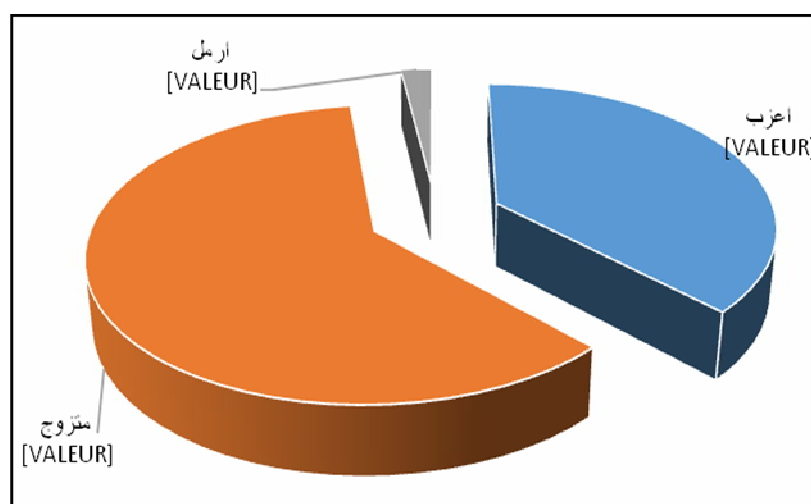


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
37,5%	18	أعزب
60,4%	29	متزوج
2,1%	1	أرمل
0%	0	مطلق
100%	48	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 18 فرداً يمثلون العزاب بنسبة بلغت 37,5%، أما حجم المتزوجين فقد بلغ 29 فرداً بنسبة قدرت بـ 60,4%، أما فيما يخص حجم الأرمال فقد كان فرداً واحداً بنسبة قدرت بـ 2,1%، وأما فئة الطلاق فلم نسجل أي تكرار في أفراد العينة، وهذا يدل أن أغلبية العمال بهذه المؤسسة لديهم نوع من الارتباط بالمؤسسة نظراً للمسؤولية الاجتماعية التي يتحملونها أما ارتفاع نسبة العزاب فتعود لأن تكاليف الزواج أصبحت باهضة في الوقت الحالي، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

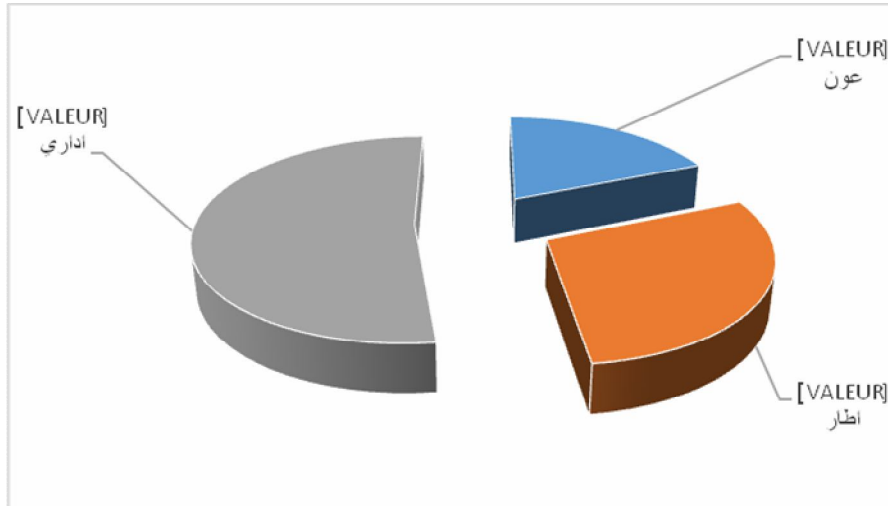


الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
18,8%	9	عون
29,2%	14	إطار
52,1%	25	إداري
0%	0	عون تحكم
100%	48	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 9 أفراداً يشغلون منصب عون بنسبة قدرت بـ 18,8% ، أما لإطارات فبلغ عددهم 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 29,2%، في حين أن الإداريين فقد بلغ عددهم 25 فرداً بنسبة 52,1%، في حين غياب أعوان التحكم عن أفراد العينة، و يعود سبب أغلبية عينة الدراسة لأنهم من الإداريين ذلك لأن المؤسسة تعتمد على فتح مناصب للإداريين خلال المسابقات أكثر من المناصب الخاصة بالإطارات بالإضافة إلى التوظيف عن طريق العقود و وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05)

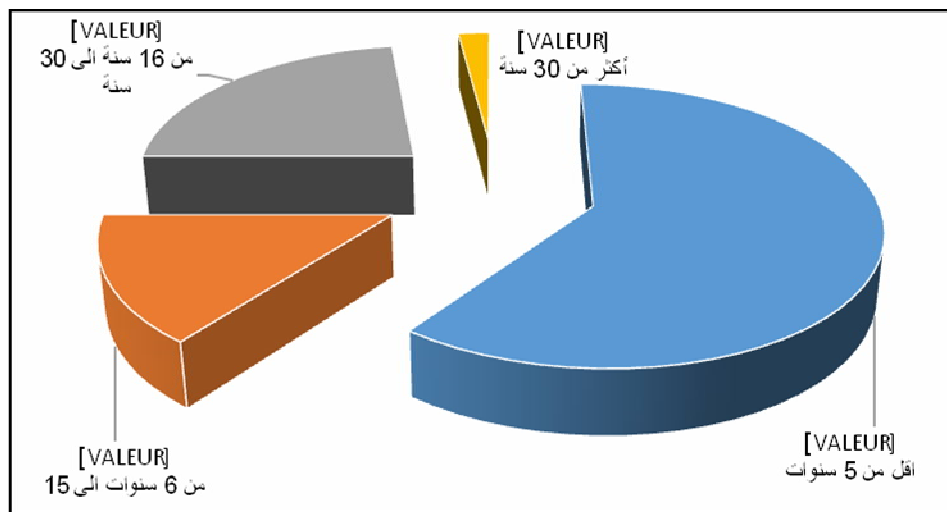


الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اقدمية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل
60,4%	29	أقل من 5 سنوات
14,6%	7	من 6 سنوات الى 15
22,9%	11	من 16 سنة الى 30 سنة
2,1%	1	أكثر من 30 سنة
100%	48	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرداً، نلاحظ أن 29 تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 60,4%، أما 7 أفراد الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات إلى 15 سنة) بنسبة قدرت بـ 14,6%، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين (16 سنة إلى 30 سنة) فبلغ عددهم 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 22,9%، أما فيما يخص الذين تزيد خبرتهم عن 30 سنة فكان فرد واحد بنسبة قدرت بـ 2,1%، فنلاحظ من خلال هذه البيانات أن الأغلبية من العمال لهم خبرة كمبتدئين وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على سياسة التوظيف والتجديد للطاقات البشرية كما أن المؤسسة تعتمد في سياستها على التواصل بين توظيف العمال وتقاعدهم بنسب معقولة لتستمر الخبرة المهنية بين العمال وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06)



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

خلاصة:

لابد لأي بحث علمي خاصة الاجتماعي أن تتوفر فيه مجموعة من الأدوات التي يستعملها الباحث في دراسته الامبريقية حول الظاهرة المدروسة مما ينبغي عليه تحديد المنهج الذي سيتبعه مع كافة الإجراءات المنهجية اللازمة للبحث وتوضيح سبب اختيارها وكيفية توظيفها .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

I- عرض وتحليل النتائج

II- مناقشة نتائج الفرضيات

III- النتيجة العامة للدراسة

IV- الاقتراحات

I- عرض وتحليل النتائج:

السؤال لرقم (7) تبعا للمستوى المهني:

الجدول رقم (7): يبين العلاقة بين المستوى المهني ومدى وجود اتصالات دائمة بين جماعة العمل .

المجموع	المستوى المهني						السؤال رقم (7) تبعا للمستوى المهني		هل يوجد اتصال دائم بين أعضاء؟
	إداري		اطار		عون				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
40	83.33%	20	41.66%	11	22.91%	9	18.75%	9	نعم
8	16.66%	5	10.41%	3	6.25%	0	0%	0	لا
48	100%	25	52.07%	14	29.51%	9	18.75%	9	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 7 والمتعلق بـ "وجود اتصال دائم بين أعضاء جماعة العمل والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 40 تكرارا بنسبة مئوية قدرت بـ 83.33%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 8 تكرارا بنسبة قدرت بـ 16.66%.

وانطلاقا من القراءة السسيولوجية لمعطيات الجدول نلاحظ أن 40 فرد بنسبة 83,33% من مجموع عينة الدراسة كأن لهم رأي مشترك حول وجود اتصال دائم بين أعضاء جماعة العمل وذلك بمختلف مستوياتهم المهنية فنجد أن 9 أفراد من أعوان الإدارة أجابوا كلهم "نعم" وذلك بنسبة قدرت بـ 18.75% و 11 فرد من الإطارات أجابوا نفس الإجابة بنسبة 22.91%، يليها 20 فرد بنسبة 41,66% كلهم اقرروا بوجود نوع من الاتصال بين أعضاء جماعة العمل وأن الفروق في المستويات المهنية لا تشكل عائقا لعملية الاتصال والتفاعل والتعاون داخل المؤسسة، فالكل يعمل من اجل مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها، بغض النظر عن الرتبة أو المنصب أو المستوى، يليها 8 أفراد بنسبة 16.66% من مجموع عينة الدراسة كانت إجاباتهم تتمثل في عدم وجود أي نوع من الاتصال بين أعضاء جماعة العمل وهذا راجع ربما إلى كثرة المهام الموكلة إليهم وتحملهم الكثير من المسؤوليات، وعدم وجود فرص بالنسبة إليهم للتفاعل فيما بينهم، فنجد أن 3 أفراد من الإطارات أجابوا بـ "لا" بنسبة 6.25% و تليها 5 أفراد آخرين من الإداريين بنسبة 10.41%.

أما القراءة الثانية للجدول تبين لنا أن نسبة 18.75% ويمثلون 9 أفراد من أعوان الإدارة اقرروا أن هناك اتصال بين جماعة العمل، تقابلها 14 فرد من مجموع عينة الدراسة

بنسبة 29.51% يمثلون 11 فرد بنسبة 22.91% من الإطارات أجابوا ب"نعم" بينما 3 منهم أجابوا ب"لا" بنسبة 6.25%، يليها نسبة 52,07% يمثلون 25 فرد من مجموع عينة الدراسة من فئة الإداريين منهم 20 فرد بنسبة 41.66% يرون أن هناك اتصال دائم بين أعضاء جماعة العمل و 5 أفراد يرون عكس ذلك بنسبة 10.41% وهذا الاختلاف راجع كما قلنا لكثرة المهام ونمط السلطة الممارسة على المرؤوسين فمنهم من يشعر بالحرية في العمل ومنهم من يشعر بأنه مقيد وملزم.

السؤال رقم (8) تبعا للجنس:

الجدول رقم (8) يبين العلاقة بين الجنس وإمكانية العمل الجماعي في الوصول إلى إيجاد بدائل حول المشكلات.

المجموع		الجنس				السؤال الرقم (8) تبعا للجنس		
		أنثى		ذكر				
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات؟		
93.75%	45	37.5%	18	56.25%	27			نعم
6.25%	3	4.16%	2	2.08%	1			لا
100%	48	41.66%	20	58.33%	28	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 8 والمتعلق بـ "إمكانية العمل الجماعي في الوصول إلى إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات ، والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 45 تكرارا بنسبة مئوية قدرت بـ 93.75%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 3 تكرارا بنسبة قدرت بـ 6.25%.

وحسب القراءة السيسولوجية لمعطيات الجدول، نلاحظ أن اغلبية العمال من الجنسين أجابوا أن العمل الجماعي داخل المؤسسة بإمكانه أن يؤدي إلى إيجاد بدائل كثيرة لمختلف المشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، فنجد أن 45 فرد من مجموع عينة الدراسة أجابوا كلهم بأن العمل الجماعي

بإمكانه أن يؤدي إلى إيجاد حلول لكل المشكلات التي يمكن أن تواجههم في العمل وذلك بنسبة 93.75% يمثلون 27 من الذكور بنسبة 56.25% و 18 من الأناث بنسبة 37.5% وهذا راجع لإيمانهم القوي بروح الجماعة التي يمكنها أن تصنع الكثير من الفروقات وتساهم في تفعيل سيرورة العمل داخل المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة والتي تواجهها عدة مشاكل من الحين إلى الآخر مما يتطلب تكاتف الجهود بين الذكور الأناث للوصول إلى الحلول المناسبة التي تخدم الصالح العام.

أما القراءة الثانية لمعطيات الجدول فنلاحظ أن 3 أفراد أجابوا بأن العمل الجماعي لا يمكنه أن يؤدي إلى إيجاد الحلول والبدائل الأخرى لحل المشكلات وذلك بنسبة 6.25% منهم فرد واحد من الذكور أجاب بنسبة 2.08% وامرأتين بنسبة 4.16% وهذا راجع ربما لعدم التعاون بينهم ونقص التواصل والعلاقات الأنسانية، وعليه فأنا نلاحظ أن فئة الذكور قد أجابت على السؤال بنسبة 58.33% ويمثلون 28 فرد بينما اجابت 20 امرأة على هذا السؤال بنسبة 41.66% وهذا الاختلاف يعود لأن فئة الذكور هي من تتحمل مسؤولية حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بينما يقتصر عمل النساء داخل المكاتب فقط.

السؤال رقم (11) و السؤال(17):

الجدول رقم (9) يبين العلاقة بين سعي الرئيس إلى تكوين علاقات أنسانية مع العمال وإيجابته على كل إستفساراتهم .

السؤال رقم (11) تبعا السؤال 17	هل يسعى رئيسك في العمل إلى تكوين علاقات أنسانية معك ؟				المجموع	نسبة
	لا		نعم			
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	45	93.75%	2	4.16%	47	97.91%
لا	1	2.08%	00	00	1	2.08%
الاجمالي	46	95.83%	2	4.16%	48	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11 والمتعلق بـ "اجابة الرئيس على استفسارات العمال والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 47 تكرارا بنسبة مئوية 97.91%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 1 تكرارا بنسبة قدرت بـ 2.08%، اما فيما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17

والمترقب بـ "سعي الرئيس إلى تكوين علاقات أنسانية مع العمال ، والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 46 تكرارا بنسبة مئوية قدرت بـ 95.83%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 2 تكرارا بنسبة مئوية قدرت بـ 4.16%.

بناء على القراءة السسيولوجية لمعطيات الجدول نلاحظ أن 47 فرد من مجموع عينة الدراسة اقرروا بأن الرئيس يجيب على كل استفساراتهم وأنشغالهم وذلك بنسبة قدرت بـ 97.91% يمثلون 45 فرد بنسبة 93.75% و 2 من الأفراد بنسبة 4.16% باعتبار أن الرئيس هو أنسان اجتماعي ويستمتع لأنشغالات مرؤوسيه تقابلها نسبة 2.08% وكانت إجابة فرد واحد من عينة الدراسة بـ "لا" وهذا الامر يعود لأسباب شخصية تخص المبحوث، أما القراءة الثانية فيتضح لنا أن 46 فرد من مجموع عينة الدراسة كانت إجابتهم ايجابية على السؤال رقم 17 وذلك بنسبة 95.83% يمثلون 45 فرد بنسبة 93.75% أجابوا بأن الرئيس يسعى كثيرا إلى تكوين علاقات أنسانية معهم وذلك يعود إلى السمعة الطيبة التي يتمتع بها الرئيس داخل المؤسسة ولأنه تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي جعلت العمال يحبونه، فهو أنسان بشوش حسب رأيهم ويشجع على العمل الجماعي كما أنه أنسان اجتماعي ويحاول دائما التقرب من مرؤوسيه بينما أجاب فرد بأن الرئيس يحاول أن يكون علاقات إنسانية معه وذلك بنسبة 2.08%، في حين كانت إجابة 2 من الأفراد بنسبة 4.16% أن الرئيس لا يسعى أبدا لتكوين علاقات إنسانية معهم وذلك راجع لإحساسهم بعدم التأقلم مع جو العمل ويغلب الطابع الرسمي على علاقاتهم بالرئيس.

السؤال رقم (17) تبعا للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (10) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وسعي الرئيس إلى تكوين علاقات أنسانية مع العمال .

المجموع	المستوى التعليمي								السؤال رقم (17) تبعا للمستوى التعليمي		
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
95.83	46	54.16	26	25%	12	10.41%	5	(6.25%)	3	نعم	هل يسعى رئيسك في العمل في تكوين علاقات أنسانية معهم؟
4.16%	2	4.16%	2	00	0	00	0	00	0	لا	
100%	48	4.16%	28	25%	12	10.41%	5	6.25%	3	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ "سعي الرئيس إلى تكوين علاقات أنسانية مع العمال والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 46 تكرارا بنسبة قدرت بـ 95.83%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 2 تكرارا بنسبة مئوية قدرت بـ 4.16%.

وانطلاقا من القراءة السسيولوجية لمعطيات الجدول نلاحظ أن 46 فرد بنسبة 95.83% اقرروا بأن الرئيس يراعي كثيرا المستوى التعليمي لمروؤوسيه من اجل تكوين علاقات أنسانية معهم، فنلاحظ أن 3 أفراد ذو مستوى ابتدائي اجابوا بأن الرئيس يحاول أن يكون علاقات أنسانية معهم وذلك بنسبة 6.25%، يقابلها 5 أفراد ذو مستوى متوسط بنسبة 10.41% يليها 12 فرد ذو مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ 25%، في حين أن 26 فرد لهم مستوى جامعي اجابوا بـ "نعم" بنسبة 54.16% على أن الرئيس يسعى إلى تكوين علاقات أنسانية معهم، يليها نسبة 4.16%، بـ 2 من أفراد عينة الدراسة كأنت اجابتهم بـ "لا" على أن الرئيس لا يسعى لتكوين علاقات شخصية معهم لأسباب قد تعود إلى نوع العلاقة التي تجمع الرئيس بهاذين المرؤوسين، ونجد أن 3 أفراد من المستوى الابتدائي يمثلون نسبة 6.25% تليها 5 أفراد من المستوى المتوسط بنسبة 10.41% ويقابلها 12 فرد من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 25% وجاء 28 فرد ذو مستوى جامعي بنسبة 4.16% وما نلاحظه أن الرئيس ليس لديه احتكاك كبير مع الفئة ذات المستوى الابتدائي والمتوسط بسبب تدني المستوى الذي يصاحبه عادة تدني في المركز أو الوظيفة، وبالتالي نقص المهام الموكلة إليهم، بينما فئة الإطار من الجامعيين وحتى الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي نرى أن الرئيس يسعى إلى تكوين علاقات أنسانية معهم بحكم احتكاكه الدائم بهم في إطار العمل والإشراف شخصيا على الأعمال التي يقومون بها، وهذا الأمر جعل الرئيس يتحلى بنوع من السلوك لأنساني معهم.

السؤال رقم (19) والسؤال (21):

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين طبيعة شخصية الرئيس واستغلاله لمنصبه من أجل تحقيق أهدافه.

السؤال رقم (19) تبعاً (21)	هل رئيسك هو ؟				المجموع	نسبة
	اجتماعي		مستخف بالعمل			
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
نعم	11	22.91%	00	00%	11	22.91%
لا	36	75%	1	2.08%	37	77.08%
الاجمالي	47	97.91%	1	2.08%	48	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 19 والمتعلق بـ "استغلال الرئيس لمنصبه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "لا" بـ 37 تكراراً بنسبة قدرت بـ 22.91%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 37 تكراراً بنسبة مئوية قدرت بـ 77.08%، أما فيما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 21 والمتعلق بـ "طبيعة شخصية الرئيس، والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (اجتماعي) بـ 47 تكراراً بنسبة قدرت بـ 97.91%، وفي المرتبة الثانية (مستخف بالعمال) بـ 1 تكراراً بنسبة قدرت بـ 2.08% .

وبناءً على معطيات الجدول والقراءة الإحصائية للبيانات نجد أن الرئيس لا يستغل نفوذه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وذلك بنسبة 77.08% وهذا راجع للشخصية القوية التي يتمتع بها الرئيس داخل المؤسسة واكتسابه لمحبة مرؤوسيه وأيضاً لطبيعة السياسة التي ينتهجها في التعامل معهم، فنجد أن 36 فرد أجابوا بـ "لا" بنسبة 75% وفرد واحد بنسبة 2.08% فهم يرون أن الرئيس أنه أنسان نزيه وعادل ولا يفكر أبداً في استغلال منصبه لتحقيق أهدافه الشخصية في حين أن 11 فرد من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن الرئيس يستغل نفوذه ومنصبه لتحقيق أهدافه الشخصية وذلك بنسبة قدرت بـ 22.91%، وربما يعود السبب لأن هؤلاء الأفراد يعيشون حالة من التهميش واللامساواة ويشعرون بأن الرئيس يستغلهم ولا يهتم باحتياجاتهم وكل ما يهمه هو أهدافه الشخصية، كما أن الرئيس وحسب إجابة 47 فرد من مجموع عينة الدراسة وبنسبة 97.91% أنه أنسان اجتماعي، ويعطي اعتباراً للأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من طرف العمال فنجد أن 11 فرد بنسبة 22.91% و36 فرد بنسبة 75%،

يرون أن الرئيس تتوفر فيه مجموعة من الصفات والخصائص التي يجذبها العمال، كالاتزام بأوقات العمل، العدل والمساواة بين المرؤوسين وأيضا المصداقية وغيرها في حين أن شخص واحد كانت إجابته مختلفة بنسبة 2.08% على أن الرئيس مستخف بالعمال وربما يعود الأمر لأسباب شخصية تجمع هذا المرؤوس مع رئيسه.

السؤال رقم (20) تبعا للسؤال:

الجدول رقم (12) يبين العلاقة بين السن ومعاملة الرئيس لعماله أثناء ارتكابهم لخطأ أثناء العمل .

السؤال رقم (20) تبعا للسؤال	السن								المجموع	
	أقل من 30 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة		أكثر من 50 سنة			
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مساعدتك	12	25%	4	8.33%	5	10.41%	2	4.16%	23	47.92%
توجيهك	9	18.75%	6	12.5%	5	10.41%	5	10.41%	25	50.07%
الإجمالي	21	43.75%	10	20.83%	10	20.83%	7	14.58%	48	100%

خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 والمتعلق بـ "معاملة الرئيس لعماله أثناء ارتكابهم لخطأ أثناء العمل والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (مساعدتك) بـ 25 تكرارا بنسبة قدرت بـ 50.07، وفي المرتبة الثانية (توجيهك) بـ 23 تكرارا بنسبة قدرت بـ 47.92.

وحسب القراءة السيسولوجية لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الرئيس لا يعطي لعامل السن اية أهمية في مساعدة مرؤوسيه وتوجيههم أثناء ارتكابهم لخطأ ما أثناء تأديتهم لمهامهم ولا فرق بين عامل قديم يملك الخبرة والمؤهل وعامل جديد لا يملك اية خبرة ، فقد اجاب 25 فرد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 50.07% بـ "نعم" وكانت إجابة 9 أفراد منهم بنسبة 18.75% ثم 6 أفراد بنسبة 12.5% ويقابلها 5 أفراد آخرين بنسبة 18.75%، ثم 6 أفراد بنسبة 12.5% ويقابلها 5 أفراد آخرين بنسبة 10.41% أجابوا كلهم بأن الرئيس يساعدهم إذا ارتكبوا خطأ أثناء العمل وهذا بغض النظر عن السن، فقد أجاب على هذا السؤال 21 فرد بنسبة 43.75% فقد أجاب 12 من هم (أقل من 30 سنة) على هذا السؤال بنسبة 21% تقابلها 9 أفراد بنسبة 18.75%، في حين أن 10 أفراد من (31 سنة إلى

40 سنة) أجابوا على هذا السؤال بنسبة 20.83%، فنجد أن 4 أفراد بنسبة 8.33%، يقابلها 6 أفراد بنسبة 12.5%، كما نجد 10 أفراد بنسبة 20.83% من هم في سن من 40 سنة إلى غاية 50 سنة، ونلاحظ أن 5 أفراد أجابوا بنسبة 10.41%، في حين أن 7 أفراد فقط أجابوا على هذا السؤال من هم أكبر من 50 سنة 2 منهم بنسبة 4.16% و 5 بنسبة 10.41%، كما نلاحظ من خلال الجدول أن 23 فرد بنسبة 47.92% أجابوا بأن الرئيس يقوم بتوجيههم عند وجود أي خطأ أثناء العمل حيث نجد أن 12 فرد بنسبة 25% ثم 4 أفراد بنسبة 8.33% ثم 5 أفراد بنسبة 10.41% وتقابلها 2 من الأفراد بنسبة 4.16% كلهم أجابوا بأن الرئيس يوجههم بغض النظر عن السن وهنا تتجسد العدالة الوظيفية الممارسة من قبل الرئيس والتي بإمكانها تحقيق وترسيخ فكرة الولاء التنظيمي عند العمال.

السؤال رقم (10) والسؤال (22):

الجدول رقم (13) يبين العلاقة بين قرارات الرئيس وكيفية مناقشته للأمر الغامضة.

السؤال الرقم (10) تبعا (22)	هل تعتقد أن قرارات رئيسك تحتكم إلى الجانب الأخلاقي؟				المجموع	نسبة
	لا		نعم			
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	38	79.16%	8	16.66%	64	95.83%
لا	2	4.16%	00	00	2	4.16%
الإجمالي	40	83.33%	8	16.66%	48	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10 والمتعلق بـ "كيفية مناقشة الأمور الغامضة بشأن العمل" والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 47 تكرار أو نسبة مئوية قدرت بـ 95.83%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 2 تكراراً و نسبة مئوية قدرت بـ 4.16%، أما فيما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 22 والمتعلق بـ "ما اذا كانت قرارات الرئيس تحتكم إلى الجانب الأخلاقي" والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 40 تكراراً بسبة قدرت بـ 83.88%، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 8 تكراراً بنسبة قدرت بـ 16.66%.

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة اقروا بأن الرئيس يتقبل مناقشة الأمور الغامضة بكل صدر رحب، فنجد أن 46 فرد من مجموع عينة الدراسة أجابوا بنسبة 79.16% و 8 أفراد بنسبة 16.66% ولأن وحسب رأي عماله أن الرئيس يستمع لانشغالات مرؤوسيه ويهتم بالمشاكل التي تحدث داخل العمل و يشجع على العمل الجماعي و الوصول إلى حل يخدم مصلحة الجميع في حين أن 2 من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم عكس ذلك بنسبة 4.16% كما أن قرارات الرئيس تحتكم إلى الجانب الأخلاقي حسب شهادة مرؤوسيه ، فهو يملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة^(*)

فقد أجاب 40 فرد بنسبة 83.33% بـ " نعم " من مجموع عينة الدراسة وكان 38 فرد قد أجابوا على هذا السؤال بنسبة 79.16% يقابلها 2 بنسبة 4.16% في حين أن الذين أجابوا عكس ذلك فكانوا 8 أفراد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 16.66% وهذا الاختلاف في الإجابات بين المبحوثين راجع لأسلوب الرئيس في التعامل مع مرؤوسيه و يسعى لأن يكون قدوة حسنة لهم وبالتالي ترسيخ فكرة الولاء عندهم.

السؤال رقم (24) تبعا للجنس:

الجدول رقم (14) يبين العلاقة بين الجنس ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات .

المجموع		الجنس				السؤال رقم (24) تبعا للجنس		
		أنثى		ذكر				
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	هل يتشارك العمال باتخاذ القرارات؟		
81.25%	39	25.5%3	17	45.83%	22			نعم
18.75%	9	25.6%	3	12.5%	6			لا
%100	48	%41.66	20	%58.33	28	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 24 والمتعلق

^(*) مقابلة رقم 1، مع رئيس مصلحة المستخدمين ليوم 2016/03/07 على الساعة الثانية زوالا.

بـ " مشاركة العمال في اتخاذ القرار " والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 39 تكرارا بنسبة قدرت بـ 81.25، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 9 تكرارا بنسبة قدرت بـ 18.75.

وحسب القراءة السسيولوجية لمعطيات الجدول نجد أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لا تتأثر بعامل الجنس ولا فرق بين الذكور ولا الإناث ، فأغلبيتهم أقرروا بإمكانهم تقديم اقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على تدعيم كافة الجهود، فقد أجاب 39 فرد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 81.25% منهم 22 فرد بنسبة 45.83% و 17 فرد بنسبة 35.25%، ويرى هؤلاء أن المؤسسة ميدان الدراسة تسمح لعمالها باتخاذ القرارات وهذا راجع لسياسة العدالة الوظيفية بين العمال بين كافة المرؤوسين والرؤساء، في حين أن 9 أفراد من مجموع عينة الدراسة كانت إجابتهم على هذا السؤال بـ " لا " حيث يمثلون 6 منهم بنسبة 12.5% و 3 أفراد بنسبة 6.25%

وما نلاحظه أن فئة الذكور والإناث تتقارب إلى حد كبير في الإجابة على هذا السؤال حيث نجد 28 ذكر بنسبة 58.33% و 20 أنثى بنسبة 41.66% ، ونرى من خلال هذا أن العمال وباختلافهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا يعملون كلهم من أجل الصالح العام ، كما أن الإدارة تقبل بأرائهم وباقتراحاتهم بكل صدر رحب ولا تعطي للجنس أية أهمية برغم من وجود بعض الأفراد الذين أجابوا عكس ذلك ، كما قلنا أن هذا الأمر يعود لنوع السلطة الممارسة من طرف الإدارة العليا و السياسة المنتهجة داخل المؤسسة التي تسمح للعمال بإبداء رأيهم فيما يخص العمل.

السؤال رقم (25) تبعا للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تقبل الإدارة للاقتراحات عمالها.

المجموع		المستوى التعليمي								السؤال الرقم (25) تبعا للمستوى التعليمي	
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
87.5%	42	47.91%	23	25%	12	8.33%	4	(6.25%)	3	نعم	هل تقبل الإدارة بأقتراحات العمال؟
12.5%	6	10.41%	5	00	0	00	1	00	0	لا	
100%	48	85.33%	28	25%	12	10.41%	5	6.25%	3	الإجمالي	

خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 25 والمتعلق بـ "مدى تقبل الإدارة لاقترحات عمالها" والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 42 تكرارا بنسبة قدرت بـ 87.5%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 6 تكرارا بنسبة قدرت بـ 12.5% .

ومن خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال وباختلاف مستواهم التعليمي يرون أن الإدارة تقبل باقتراحاتهم وآرائهم بغض النظر عن المستوى التعليمي أو المركز أو المنصب الذي يشغلونه فنجد أن 42 فرد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 87.05% أجابوا كلهم بـ " نعم" حيث 3 أفراد ذو مستوى ابتدائي أجابوا بنسبة 6.25% يليها 4 أفراد ذو مستوى متوسط أجابوا بنسبة 8.33% وأجاب 12 فرد ذو مستوى ثانوي بنسبة 25% بينما 23 فرد ذو مستوى جامعي بنسبة 47.91% وهذا راجع ربما إلى سياسة العدالة الوظيفية بين المرؤوسين حتى في إعطاء القرارات والاقترحات وذلك من أجل تشجيع الفئة التي تملك مستوى ابتدائي ومتوسط وتحفيزهم لكي يشعروا بأنهم عناصر فعالة ومهمة في المؤسسة بالرغم أنهم 6 أفراد من مجموع عينة الدراسة أجابوا بـ " لا" بنسبة 12.5% حيث أجاب فرد 1 ذو مستوى متوسط بنسبة 2.41% و 05 أفراد بنسبة 10.41% بالرغم أن فئة العمال الجامعيين كانت لهم أكبر نسبة في الإجابة على هذا السؤال بنسبة 85.33% يمثلون 28 فرد وهذا راجع ربما لأن هذه الفئة تقدم الكثير من الاقتراحات للإدارة أكثر من غيرها.

السؤال لرقم (7) والسؤال (32):

الجدول رقم (16) يبين العلاقة بين مدى وضوح أهداف الإدارة بالنسبة للعمال ووجود الاتصال بينهم

المجموع		هل وظائف الإدارة و أهدافها واضحة بالنسبة لك؟				السؤال الرقم (7) تبعا (32)		هل يوجد اتصال دائم بين أعضاء جماعة العمل؟
		لا		نعم				
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
83.33%	04	10.41%	5	91.2%7	35	نعم		
16.66%	8	00	00	16.66%	8	لا		
100%	48	10.41%	5	89.58%	34	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 7 والمتعلق بـ "مدى وجود اتصال بين أعضاء جماعة العمل" والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 40 تكراراً بنسبة قدرت بـ 83.33%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 8 تكراراً بنسبة قدرت بـ 16.66%، أما فيما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 32 والمتعلق بـ "مدى وضوح أهداف الإدارة بالنسبة للعمال" والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 43 تكراراً بنسبة قدرت بـ 89.58%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 5 تكراراً بنسبة قدرت بـ 10.41%.

ومن خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول، نلاحظ أن 40 فرد من مجموع عينة الدراسة أجابوا بنسبة 83.33% على أنه يوجد نوع من الاتصال الدائم بين أعضاء جماعة العمل داخل المؤسسة حيث أن 35 فرداً أجابوا بنسبة 72.91% و 5 أفراد أجابوا بنسبة 10.41%، وهذا راجع لسهولة المهام التي يقومون بها وعدم وجود صعوبة في القيام بالأعمال مما يسهل عليهم التواصل مع بعضهم البعض و العمل في جو من المرح، بينما على العكس من ذلك نجد أن 8 أفراد من مجموع عينة الدراسة أجابوا بعدم وجود أي نوع من الاتصالات بين جماعة العمل بنسبة 16.66%، وهذا بسبب كثرة المهام الموكلة إليهم دون وجود أي فرصة للتواصل بينهم.

أما القراءة الثانية للجدول فنرى أن 48 فرداً من مجموع عينة الدراسة يرون أن وظائف الإدارة وأهدافها واضحة بشكل كبير بالنسبة إليهم حيث يمثلون 43 فرداً بنسبة 89.58% أجابوا "بـ نعم" و 5 أفراد أجابوا "بـ لا" بنسبة 10.41%، ويعود السبب بأن بعض الأفراد هم عمال جدد بالمؤسسة وطبيعي بأن تكون وظائف الإدارة وأهدافها غير واضحة بالنسبة لهم بعكس بقية العمال.

السؤال رقم (32) تبعا لأقدمية العمل:

الجدول رقم (17) يبين العلاقة بين أقدمية العمل ومدى وضوح أهداف الإدارة ووظائفها للعمال .

المجموع		أقدميه العمل								السؤال رقم (32) تبعا لأقدمية العمل	
		أكثر من 30 سنة		من 16 سنة إلى 30 سنة		من 6 سنوات إلى 15		أقل من 5 سنوات			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
87.5%	42	47.91%	23	25%	12	8.33%	4	6.25%	3	نعم	هل وظائف الإدارة و أهدافها واضحة بالنسبة لك؟
12.5%	6	10.41%	5	0%	0	0.82%	1	0%	0	لا	
100%	48	58.33%	28	25%	12	10.41%	5	6.25%	3	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 32 والمتعلق بـ "مدى وظائف الإدارة وأهدافها للعمال" والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 42 تكرارا بنسبة قدرت بـ 87.5"، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 6 تكرارا بنسبة قدرت بـ 12.5%.

ومن خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول نلاحظ أن 42 فرد من مجموع عينة الدراسة، يرون بأن أهداف الإدارة واضحة بالنسبة لهم وذلك بنسبة 87.5% وهذا ما أجابت عليه الفئة التي لها أقل من 5 سنوات خبرة في العمل ممثلة بـ 3 أفراد بنسبة 6.25% يقابلها 6 أفراد لهم خبرة من 6 سنوات إلى 15 سنة يليها 12 فرد من لهم من 16 إلى 30 سنة أقدميه بنسبة 25% في حين أن هناك 23 فرد من لهم خبرة أكثر من 30 سنة بنسبة 47.91% كلهم أجابوا بأن أهداف الإدارة ووظائفها واضحة بالنسبة لهم وهذا راجع للسنوات الطويلة التي قضاها في العمل مما يسهل عليهم فهم وظائف المؤسسة ميدان الدراسة والعمل بكل راحة، ولا يواجهون أية مشكلة أثناء العمل ولا توجد أي معوقات تمنعهم من القيام بعملهم لأنهم اكتسبوا من الخبرة والكفاءة ما يكفيهم لتسيير شؤون العمل، أما 6 أفراد من مجموع عينة الدراسة فقد أجابوا بأن أهداف الإدارة غير واضحة بالنسبة لهم فقد أجاب شخص واحد له أقدميه من 6 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 2.08% و 5 أفراد لهم أكثر من 30 سنة أقدميه في العمل أجابوا بنسبة 10.41% وقد يعود الأمر لصعوبة التواصل بين بعض أفراد العمل أو نتيجة عدم الشعور بالاستقرار والأمان.

ونلاحظ أن كلما كان العامل يملك خبرة أكبر في العمل كلما سهل عليه الأمر في فهم وظائف وأهداف الإدارة وذلك بنسبة 58.33 % وعلى العكس من ذلك كلما كانت خبرة العامل قليلة في العمل كلما واجهته صعوبات في فهم طبيعة العمل ممثلة بنسبة 6.25 %.

السؤال رقم (36) تبعا للسن:

الجدول رقم (18) يبين العلاقة بين السن والرغبة في البقاء في المؤسسة.

السؤال رقم (36) تبعا للسن	السن								نعم	لا	الاجمالي
	أكثر من 50 سنة		من 41 إلى 50 سنة		من 31 إلى 40 سنة		أقل من 30 سنة				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
	34	10.41%	5	12.5%	6	14.58%	7	33.33%	16	70.83%	34
	14	4.16%	2	8.33%	4	6.25%	3	10.41%	5	29.16%	14
	48	14.58%	7	0.83%	10	20.83%	10	43.75%	21	100%	48

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 36 والمتعلق بـ "الرغبة في البقاء بالمؤسسة" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 34 تكرارا بنسبة قدرت بـ 70.83%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 14 تكرارا بنسبة قدرت بـ 29.16%.

ومن خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول يتضح لنا أن 34 فرد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 70.83 % أجابوا بأن لديهم الرغبة في البقاء والاستمرارية داخل المؤسسة والاستقرار في مناصبهم، فمن هم أقل من 30 سنة أجاب 16 فرد بنسبة 33.33 % و 7 أفراد من 31 إلى 40 سنة بنسبة 14.58 % و 6 أفراد من سن 41 سنة إلى غاية 50 سنة بنسبة 12.5 % في حين أجاب 5 أفراد من هم أكبر من 50 سنة بنسبة 10.41 % وهذا راجع لأن المؤسسة ميدان الدراسة هي المكان المفضل عندهم حين المناخ السائد داخلها وطبيعة المهام والأعمال وكذا جماعة العمل، وعلى العكس من ذلك فقد أجاب 14 فرد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 29.16 % وبأنهم يريدون تغيير جو العمل وليست لديهم الرغبة في البقاء داخل المؤسسة وهذا راجع لأسباب مادية ومعنوية وكذا بحثهم عن مناصب تكون أكبر تتلاءم مع مستوياتهم العلمية والمهنية في ظل الخبرة المكتسبة، فنجد أن 5 أفراد

أجابوا ب " لا" بنسبة 10.41 % و 3 أفراد أجابوا بنسبة 6.25 % ، و 4 أفراد أجابوا بنسبة 8.33 % و 2 أجابوا بنسبة 4.16 %

ونلاحظ أن عامل السن له دور كبير في تشكيل الولاء اتجاه المؤسسة، فنجد أن فئة الشباب تفضل البقاء وذلك بنسبة 43.75 % من أجل تطوير معارفها وقدراتها والحرص على ضمان المنصب، بينما الفئة التي تجاوزت سن 50 سنة فتبحث عن التغيير والتجديد وكانت إجابتها بنسبة 14.58 % .

السؤال رقم (37) تبعا للسن:

الجدول رقم (19) يبين العلاقة بين السن ومدى فعالية الفرد داخل المؤسسة.

المجموع	السن								السؤال رقم (37) تبعا للسن		
	أكثر من 50 سنة		من 41 سنة إلى 50 سنة		من 31 سنة إلى 40 سنة		أقل من 30 سنة				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
72.91%	35	14.58%	7	12.5%	6	14.58%	7	31.25%	15	نعم	هل تعتبر نفسك فعالا في هذه المؤسسة ؟
27.08%	13	00%	0	8.33%	4	6.25%	3	12.5%	6	لا	
100%	48	10.41%	7	0.83%	2	20.83%	10	43.75%	21	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 37 والمتعلق بـ "مدى فعالية الفرد داخل المؤسسة" والتي جاءت تحسبا لترتيب التنازلي حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 35 تكرارا بنسبة قدرت بـ 72.91%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 13 تكرارا بنسبة قدرت بـ 27.08%.

ومن خلال معطيات الجدول وبناءً على القراءة الإحصائية نلاحظ أن 35 فرد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 72.91 % وبأنهم يعتبرون أنفسهم عناصر فعالة داخل المؤسسة ميدان الدراسة فنجد أن 15 فرد من هم أقل من 30 سنة أجابوا على هذا السؤال بـ "نعم" بنسبة 31.25 % و 7 أفراد من هم بين (سن 31 و 40 سنة) بنسبة 14.58 % و 6 أفراد من هم بين سن (41 و 50 سنة) أجابوا بنسبة 12.5 % و 7 أفراد من هم (أكبر من 50 سنة) بنسبة 14.58 % والسبب يعود ربما لأنهم يتحلون بالثقة الكبيرة، في حين أن 13 فرد من مجموع عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" بنسبة 27.08 %

من هم 6 أفراد من هم أقل من 30 سنة بنسبة 12.5 % و 3 أفراد من هم بين سن (31 و 40 سنة) بنسبة 6.25 % و 4 أفراد من (14 إلى غاية 50 سنة) بنسبة 8.33 % .

وما نلاحظه أن عامل السن له دور كبير في قياس مدى فاعلية الأفراد داخل المؤسسة، كما أنه كلما كان ولاء العامل كبير للمؤسسة كلما زاد في فعالية الأداء والعكس صحيح^(*)

السؤال رقم (43) تبعا للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (20) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وبقاء العمل في المؤسسة بسبب المزايا.

المجموع	المستوى التعليمي								السؤال رقم (43) تبعا للمستوى المهني		
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		نعم	لا	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			تكرار
66.66%	32	33.33% 3	16	20.8%	10	6.25%	3	(6.25%) 3	3	نعم	هل بقاءك في المؤسسة مرتبط بالمزايا التي تقدمها لك مقارنة بمؤسسة أخرى؟
33.33%	16	25%	12	4.16%	2	4.16%	2	00	0	لا	
100%	48	85.33%	28	25%	12	10.41%	5	6.25%	3	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 43 والمتعلق بـ " بقاء العامل بالمؤسسة بسبب المزايا التي تقدمها له " والتي جاءت حسب الترتيب التنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 32 تكرارا بنسبة قدرت بـ 66.66%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 16 تكرارا بنسبة قدرت بـ 33.33% .

وحسب معطيات الجدول نلاحظ أن 32 فرد من مجموع عينة الدراسة أقرروا بأن بقاءهم في المؤسسة مرتبطاً بالمزايا التي تمنحها لهم المؤسسة ميدان الدراسة، وذلك بنسبة 66.66% منهم 3 أفراد ذو مستوى ابتدائي بنسبة 6.25 % و 3 أفراد ذو مستوى متوسط بنسبة 6.25 % و 10 أفراد ذو مستوى ثانوي بنسبة 20.8 % يليها 16 فرد ذو مستوى جامعي بنسبة 33.33 %، كلهم أجابوا بـ "نعم" وأن بقاءهم في المؤسسة سببه المزايا والمكافآت المقدمة لهم من طرف المؤسسة ميدان الدراسة مقارنة بمؤسسات أخرى وقد يعود السبب أيضاً لأنهم يخافون فقدان مناصبهم وعدم إيجاد مناصب أخرى مما يجعلهم يكتفون بأقل شيء تقدمه لهم المؤسسة وعلى العكس من ذلك نجد أن 16 فرد من مجموع عينة الدراسة أجابوا على السؤال بـ "لا" بنسبة 33.33 % أي أن بقاءهم في المؤسسة ليست له

(*) إستمارة مقابلة- سؤال رقم 46.

صلة بالمزايا والمكافآت بل ولاءاً منهم فقط، فنجد أن عاملان أجابوا بـ "لا" بنسبة 4.16 % و 12 عامل أجابوا 25 %.

ونلاحظ أن المؤسسة تعطي اعتباراً كبيراً للمستوى عند المرؤوسين من خلال توزيع المزايا والمكافآت عليهم ونجد أن فئة الجامعيين يستفيدون من المزايا والمكافآت بنسبة 85.33 % من أجل ضمان بقائهم داخل المؤسسة والاستفادة من مؤهلاتهم العلمية واكتساب ولاءهم واستثمار طاقتهم بما يخدم أهداف المؤسسة، في حين أن العمال ذوي المستوى الأقل من ذلك لا يستفيدون من أية مزايا وذلك بنسبة 6.25 % وهذا ما يؤدي إلى نقص الولاء عند هذه الفئة من العمال مما يجعلهم هذا الأمر يبحثون عن مؤسسات أخرى تقدم لهم ما يحتاجون .

السؤال رقم (42) تبعا الأقدمية العمل:

الجدول رقم (21) يبين العلاقة بين أقدمية العمل والعمل ساعات إضافية لمصلحة المؤسسة.

المجموع	أقدمية العمل								السؤال رقم (42) تبعا أقدمية العمل	هل أنت مستعد للعمل ساعات إضافية لمصلحة المؤسسة؟	
	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 15		من 16 سنة إلى 30		أكثر من 30 سنة				
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
	21	43.75%	3	6.25%	7	14.58%	0	00.00%	31	64.58%	نعم
	8	16.66%	4	8.33%	4	8.33%	1	2.08%	17	35.41%	لا
	29	60.41%	7	14.58%	11	22.91%	1	2.08%	48	100%	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 42 والمتعلق بـ "العمل ساعات إضافية بمصلحة المؤسسة" والتي جاءت حسب الترتيب تنازلي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 31 تكرارا بنسبة قدرت بـ 64.58 %، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 17 تكرارا بنسبة قدرت بـ 35.41 % .

حسب القراءة السسيولوجية لمعطيات الجدول نلاحظ أن 31 فرد من مجموع عينة الدراسة وبنسبة 64.58 % هم مستعدون للعمل ساعات إضافية من أجل مصلحة المؤسسة فنجد أن 21 فرد من لهم أقل من 5 سنوات خبرة قد أجابوا بـ "نعم" بنسبة 43.75 % و 3 أفراد لهم من 6 سنوات إلى 15

سنة أقدمية في العمل بنسبة 6.25%، ويقابلها 7 أفراد من 16 إلى 30 سنة أقدمية أجابوا بنسبة 14.58% وقد يعود السبب لأن هؤلاء يريدون أن يبرزوا أنفسهم داخل المؤسسة من أجل الحصول على الترقية أو بعض المكافآت وكذا الاحتفاظ بالمنصب والاستقرار

وعلى العكس من ذلك نجد أن 17 فرد من مجموع عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" بنسبة 35.41% بأنهم غير مستعدين لكي يعملوا ساعات إضافية من أجل مصلحة المؤسسة، فنجد أن 8 أفراد أجابوا بنسبة 16.66% من لهم خبرة وأقدمية أقل من 5 سنوات، وأجاب 4 أفراد 8.33% من لهم أقدمية من 6 سنوات إلى 15 سنة وأجاب 4 أفراد آخرين بنسبة 8.33% لهم خبرة من (16 إلى 30 سنة) في حين أجاب فرد واحد بنسبة 2.08% له أقدمية أكثر من 30 سنة، وهذا راجع ربما لطبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة ميدان الدراسة أو الملل من العمل وتفضيل الراحة بدل ذلك .

إذن فالفرد كلما كانت خبرته في العمل أكبر كلما كان ولاءه للمؤسسة ضعيف وهذا ما دلت عليه نسبة 2.08%، وكلما كانت خبرته قليلة كلما زاد ولاءه وحبه للمؤسسة التي يعمل فيها وهذا ما دلت عليه نسبة 60.41%.

II- مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

1/ الفرضية الفرعية الأولى : نصت هذه الفرضية على "يمكن لنظم الاتصال أن تساهم في تحقيق الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة" .

وبالنظر إلى الجدول رقم (1) وبالضبط في السؤال المتعلق ب: هل يوجد اتصال دائم بين أعضاء جماعة العمل ؟

نجد أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 83.33% وأقروا بوجود اتصالات بين أعضاء جماعة العمل، بغض النظر عن مستواهم التعليمي، وحسب الجدول رقم (2) المتعلق ب: هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات ؟

نلاحظ بأن أغليبيتهم أجابوا على هذا السؤال بـ "نعم" بنسبة 93.75% سواء من فئة الذكور أو الإناث وهذا راجع لإيمانهم بروح الجماعة التي يمكنها أن تصنع الكثير من الفروقات وتساهم في تفعيل العمل داخل المؤسسة .

أما الجدول رقم(11)المتعلق ب:هل وظائف الإدارة وأهدافها واضحة بالنسبة لك؟

فوجد أن أغلبيتهم أجابوا ب"نعم"بنسبة 87.5 % فحسب رأيهم لا توجد أية مشكلات أثناء القيام بالعمل نظرا للخبرة المكتسبة طيلة سنوات العمل .

وبالتالي نتوصل إلى القول بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى ،وهذا ما أكدته دراسة أثير حسوا إسحاق عام2012 والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري خاصة في ما يتعلق ببعده الاتصالات الذي جاءت نتائجه أكثر تأثيرا في تعزيز الإبداع الإداري.

كما أكد الجانب النظري في مدرسة العلاقات الإنسانية على هذه الفرضية ،بان الأفراد بحاجة إلى المشاركة واثبات الذات وهذا من خلال عملية الاتصال بينهم.

2/الفرضية الفرعية الثانية :نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على :يمكن لنمط القيادة أن يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

وبالنظر إلى الجدول رقم(3)خاصة فيما يتعلق بالسؤال :هل يجيب الرئيس على الاستفسارات ؟

وجد أن أغلبيتهم أجابوا ب"نعم" بنسبة 97.91 % باعتبار أن الرئيس إنسان اجتماعي ويستمتع لانشغالات مرؤوسيه ،أما الجدول رقم (4)فقد أجابوا ب"نعم"على السؤال المتعلق ب:هل يسعى رئيسك في العمل إلى تكوين علاقات إنسانية معك؟

بنسبة 95.83 % فهم يرون أن الرئيس يسعى إلى تكوين علاقات إنسانية معهم خاصة الفئة التي تمتلك مستوى جامعي ،أما فيما يخص الجدول رقم (5) فقد أجاب أغلب أفراد العينة ب"لا"على السؤال المتعلق بكهل تعتقد أن رئيسك يستغل نفوذه ومركزه لتحقيق أهدافه الشخصية بنسبة 77.08 % وهذا راجع لشخصية الرئيس القوية ،باعتبار أنه إنسان اجتماعي وغير مستخف بالعمال .

أما الجدول رقم (6)وحسب السؤال المتعلق ب:عندما ترتكب خطأ أثناء عمالك هل يتجه رئيسك إلى؟

ونلاحظ أن أغلبيتهم أجابوا ب"نعم" بنسبة 50.07 % وهذا بغض النظر عن فارق السن بينهم،وأما الجدول رقم(7)فقد أجابوا أغلبيتهم ب"نعم"على السؤال المتعلق ب:هل يتم مناقشة الأمور الغامضة بشأن العمل من طرف الرئيس بصدر رحب وكانت الإجابة بنسبة 95.83 %،فهم يرون أن الرئيس يستمع كثيرا لانشغالاتهم ويهتم بالمشاكل التي تحدث داخل العمل وعليه يتم قبول الفرضية

الفرعية الثانية، وهذا ما أكده الجانب النظري في نموذج ستاو وسيلانيك 1977، بأن الولاء عند الأفراد يتضمن بعضاً من العوامل الشخصية

3/الفرضية الفرعية الثالثة: نصت هذه الفرضية على: يمكن للمشاركة في اتخاذ القرارات أن تساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي عند العامل داخل المؤسسة .

وبالنظر إلى الجدول رقم(8)وبالضبط في السؤال المتعلق ب:هل تقبل الإدارة باقتراحات العمال ؟

نجد أن أغلبية أفراد العينة من الجنسين أجابوا ب"نعم" بنسبة 81.25%، اقرروا بأن بإمكانهم تقديم اقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار ،ويبين الجدول رقم(9)المتعلق بالسؤال :هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال ؟

نجد أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب"نعم" بنسبة 87.5 %، خاصة الفئة التي تملك مستوى جامعي ويبين الجدول رقم (12)والمتعلق بالسؤال :هل لديك الرغبة في البقاء في المؤسسة؟

نلاحظ أن أغليتهم أجابوا ب"نعم" بنسبة 70.83 %، بأن لديهم الرغبة في البقاء والاستمرارية وذلك بغض النظر عن عامل السن .

الجدول رقم(13) والمتعلق بالسؤال :هل تعتبر نفسك عنصراً فعالاً في هذه المؤسسة ؟

نلاحظ بأن عامل السن له دور في الإجابة على هذا السؤال ،لكنهم أجمعوا على الإجابة بنعم بنسبة 72.91 %، ويبين الجدول رقم (14)كذلك أن الأغلبية أجابوا ب"نعم" على السؤال المتعلق ب:هل بقاءك في المؤسسة مرتبط بالمزايا التي تقدمها لك مقارنة بمؤسسة أخرى؟

وذلك بنسبة 66.66 %،وهنا نلاحظ بأن السن له دور كبير في الإجابة على هذا السؤال،أما الجدول رقم(15) والمتعلق ب:هل أنت مستعد للعمل لساعات إضافية لمصلحة المؤسسة ؟

نجد أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب"نعم" بنسبة 64.58 %، وذلك باختلاف أقدميتهم في العمل .

وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا ما أكده الجانب النظري في نموذج ستيرز 1997، بأن مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات واعتقاده القوي بقبول أهداف الإدارة ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه.

III- النتيجة العامة للدراسة :

يمكن القول بناء على ما سبق أن نظم الاتصال ونمط القيادة والمشاركة باتخاذ القرارات بإمكانهم أن يساهموا في تحقيق الروح المعنوية عند العامل مما يضمن الاستقرار والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا ما يجرنا إلى القول بأن الفرضية الفرعية العامة التي نصت على "للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الولاء التنظيمي"، قد تحققت ويمكننا قبولها .

IV- الاقتراحات :

من خلال ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج يمكننا وضع الاقتراحات التالية :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير المناخ الجيد للعمل الذي يساعد العمال على القيام بالأعمال .
- اكتشاف بعض الآليات والميكانيزمات التي تضمن تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل مثل الاستقرار الوظيفي، الإلتزام، الانتماء...الخ.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر المورد البشري أحد العناصر المهمة داخل أي منظمة ،وهو يشكل أحد مدخلاتها التي تتفاعل مع مدخلات أخرى للحصول على مخرجات المنظمة وبلوغ أهدافها التي تصبو إليها .

حيث حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تتناقص موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بدءا من الإطار النظري للدراسة ،والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار عليها البحث ،كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ،وقد ساعد ذلك على تناول متغيرات البحث في سياقها الصحيح.

وكان الهدف من دراستي هو التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة،وكان ذلك من أجل التأكد من مدى صحة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية .

وقد قادتنا الدراسة الحالية إلى عدة نتائج منها :

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الاتصال وتحقيق الروح المعنوية .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحقيق الاستقرار الوظيفي .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الالتزام الوظيفي .
- وبغض النظر عن النتائج المتحصل عليها تبقى متغيرات البحث جديرة بالدراسة ،نظرا لأهميتها وتأثيرها على الجوانب الشخصية عند الأفراد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

1- سورة محمد الآية 11

2- سورة الممتحنة الآية رقم 1.

ثانياً: المعاجم

3- المنجد في اللغة والأعلام، ط 43، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2009 .

4- ابن منظور، لسان العرب، جزء 6، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2008

5- احمد العابد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، د ط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
بيروت، لبنان، د س.

الكتب:

6- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية
2004 .

7- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان؟، دار الشروق، 2006

8- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، الطبعة الثانية،
دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1979.

9- السلمي علي، الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، شركة غريب للطباعة والنشر، القاهرة
2004. التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007 .

10- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب
الجامعي الحديث، مصر، 2009.

11- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية
المكتبة العصرية، مصر، 2009.

12- جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، الطبعة
الأولى، مطبعة العشري، 2005.

13- جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، مطبعة
العشري، القاهرة، مصر، 2005.

14- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دون طبعة، دار
الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

15- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان
الأردن، 2011.

- 16- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2011.
- 17- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1987.
- 18- سليمان محمد ، العلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2003 .
- 19- شاويش مصطفى، الادارة الحديثة مفاهيم و تطبيقات، دار الفرقان، عمان ، 1998 .
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 21- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
- 22- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى الاسكندرية، مصر، 2006.
- 23- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 24- عامر بن لخضر الكبيسي: التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، التنظيم الاداري الحكومي بين التقاليد و المعاصرة، دار الشرق، الطبعة الأولى، الدوحة.
- 25- فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الثالثة، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009 .
- 26- فيلة واخرون ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2005
- 27- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد، دار الفكر للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1995
- 28- ماجدة المعطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعات)، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 29- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، دط، الاسكندرية، 2005
- 30- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005 ، الاسكندرية.
- 31- محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار الحامد، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2006، .
- 32- محمد حسين محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، الطبعة الأولى، عمان دار الحامد للنشر 2008.
- 33- محمد حنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008.

- 34- محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية، الاسكندرية، 1985.
- 35- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الانسان الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشروق، 1994
- 36- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005
- 37- مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي (لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك، طبعة أولى، القاهرة، 2005.
- 38- مرسي محمود زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط .
- 39- مصطفى محمود أبو بكر، الادارة العامة، دار الجامعة، الاسكندرية .
- 40- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر.
- 41- موسى اللوزي،: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2003
- 42- نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 43- نورالدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2001.

المجلات :

- 44- الشربيني عبد الفتاح: المناخ التنظيمي، و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، عمان، المنظمة 45- العربية للعلوم الادارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 11، عدد 3، 1987
- 46- خضير نعيمة والنعمي عد نان: الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد (31) يناير 1996.
- 47- سليمان مؤيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، المجلة العربية للإدارة المجلة 11، العدد 1 ، 1987 .
- مجلة العلوم الاقتصادية، 2015.

الرسائل الجامعية:

- 48- محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، إشراف رشدي عبد اللطيف وادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين، 2009.
- 49- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 50- هيجان عبد الرحمان الأحمد، الولاء التنظيمي، للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الطبعة الثانية، الرياض، 1999.
- 51- ناصر السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
- 52- معمر توفيق، علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الزهراوي ، المسيلة دراسة مكلمة لنيل شهادة الماسنر في علم النفس تنظيم و عمل ، 2011- 2012 .
- 53- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية إشراف محمد فتحي ، الرياض، 2010 .
- 54- مصطفى عنيزة، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماسنر في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - المسيلة، 2014-2015.
- 55- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس. 2012-2013.
- 56- محمود بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2005.
- 57- محمد علي جلوك، كيف يبني المدير الفعال فرق العمل الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999.
- 58- غربي بن مرجي السلماني الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية ، اشراف علي بن سعد القرني، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006 .
- 59- عارف عطاري على كاظم: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يوليو 2007.

60- صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية لعولم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2010 .

61- ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي، لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، إشراف عنان حسين الحلو، عيد محمد عساف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

62- خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006.

63- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، إشراف سالي علي عثمان، 2014 .

64- جياب فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع المياه، جامعة المسيلة، 2012 - 2013.

65- إيهاب عبدالله جرغون، واقع السياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، إشراف ماجد محمد الفراء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

66- الغامدي عبد المحسن، بن عبدالله بن علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2011.

67- الطيب إيهاب محمود، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين ، 2008 .

68- الطجم عبد الله، السواط طلق، السلوك التنظيمي الطبعة الرابعة، دار الحافظ للنشر والتوزيع جدة، السعودية، 2012 .

69- ابراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، (2012/ 2013).

70- إبراهيم بن حمد بدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2006 .

المراجع الأجنبية:

71-PIERRE Margaret fidelise vasohiems, stratégies (outil et gestion relation) edition d'organisation. Paris.2000.p91.

المواقع الإلكترونية:

72- من الموقع الإلكتروني: <http://www.djelfa.info/vp/showthread.php?t=521740>

الملاحق

Tableau croisé المهني_المستوي * 7السؤال

Effectif

	المهني_المستوي			Total
	عون	اطار	اداري	
السؤال 7 نعم	9	11	20	40
لا	0	3	5	8
Total	9	14	25	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,229 ^a	2	,328
Rapport de vraisemblance	3,686	2	,158
Association linéaire par linéaire	1,339	1	,247
N d'observations valides	48		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,50.

الجنس * 8السؤال **Tableau croisé**

Effectif

	الجنس		Total
	ذكر	أنثى	
نعم 8السؤال	27	18	45
لا	1	2	3
Total	28	20	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,823 ^a	1	,364		
Correction pour continuité ^b	,091	1	,762		
Rapport de vraisemblance	,812	1	,367		
Test exact de Fisher				,563	,373
Association linéaire par linéaire	,806	1	,369		
N d'observations valides	48				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,25.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Tableau croisé السؤال 17 * السؤال 11

Effectif

	السؤال 17		Total
	نعم	لا	
السؤال 11 نعم	45	2	47
لا	1	0	1
Total	46	2	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,044 ^a	1	,833		
Correction pour continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,086	1	,769		
Test exact de Fisher				1,000	,958
Association linéaire par linéaire	,043	1	,835		
N d'observations valides	48				

a. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

التعليمي_المستوي * 17السؤال Tableau croisé

Effectif

	التعليمي_المستوي				Total
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
السؤال 17 نعم	3	5	12	26	46
لا	0	0	0	2	2
Total	3	5	12	28	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,491 ^a	3	,684
Rapport de vraisemblance	2,218	3	,528
Association linéaire par linéaire	1,050	1	,306
N d'observations valides	48		

a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.

Tableau croisé السؤال 19 * السؤال 21

Effectif

	السؤال 21		Total
	اجتماعي	مستخب العمل	
السؤال 19 نعم	11	0	11
لا	36	1	37
Total	47	1	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,304 ^a	1	,582		
Correction pour continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,527	1	,468		
Test exact de Fisher				1,000	,771
Association linéaire par linéaire	,297	1	,586		
N d'observations valides	48				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,23.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

السن * 20السؤال **Tableau croisé**

Effectif

	السن				Total
	سنة 30 اقل من	سنة 40 سنة الى 31 من	سنة 50 سنة الى 41 من	سنة 50 اكبر من	
توجيهك 20السؤال	12	4	5	2	23
مساعدتك	9	6	5	5	25
Total	21	10	10	7	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,034 ^a	3	,565
Rapport de vraisemblance	2,078	3	,556
Association linéaire par linéaire	1,314	1	,252
N d'observations valides	48		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,35.

Tableau croisé السؤال 10 * السؤال 22

Effectif

	السؤال 22		Total
	نعم	لا	
السؤال 10 نعم	38	8	46
لا	2	0	2
Total	40	8	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,417 ^a	1	,518		
Correction pour continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,746	1	,388		
Test exact de Fisher				1,000	,691
Association linéaire par linéaire	,409	1	,523		
N d'observations valides	48				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,33.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

الجنس * 24السؤال **Tableau croisé**

Effectif

	الجنس		Total
	ذكر	أنثى	
السؤال 24 نعم	22	17	39
لا	6	3	9
Total	28	20	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,316 ^a	1	,574		
Correction pour continuité ^b	,035	1	,851		
Rapport de vraisemblance	,323	1	,570		
Test exact de Fisher				,716	,431
Association linéaire par linéaire	,310	1	,578		
N d'observations valides	48				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,75.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

التعليمي_المستوي * 25السؤال Tableau croisé

Effectif

	التعليمي_المستوي				Total
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
السؤال 25 نعم	3	4	12	23	42
لا	0	1	0	5	6
Total	3	5	12	28	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,135 ^a	3	,371
Rapport de vraisemblance	4,890	3	,180
Association linéaire par linéaire	,807	1	,369
N d'observations valides	48		

a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,38.

Tableau croisé السؤال 32 * السؤال 7

Effectif

	السؤال 32		Total
	نعم	لا	
السؤال 7 نعم	35	5	40
لا	8	0	8
Total	43	5	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	1,116 ^a	1	,291		
Correction pour continuité ^b	,179	1	,673		
Rapport de vraisemblance	1,936	1	,164		
Test exact de Fisher				,573	,384
Association linéaire par linéaire	1,093	1	,296		
N d'observations valides	48				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,83.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

عمل_أقدمية * 32السؤال Tableau croisé

Effectif

	عمل_أقدمية				Total
	سنوات 5 اقلمن	15 سنواتالى 6 من	30 سنةالى 16 من سنة	سنة 30 اكثرمن	
نعم 32السؤال	25	6	11	1	43
لا	4	1	0	0	5
Total	29	7	11	1	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,862 ^a	3	,602
Rapport de vraisemblance	3,067	3	,381
Association linéaire par linéaire	1,477	1	,224
N d'observations valides	48		

a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,10.

السن * 36السؤال **Tableau croisé**

Effectif

	السن				Total
	سنة 30 اقلمن	سنة 40 سنةالى 31من	سنة 50 سنةالى 41من	سنة 50 اكبرمن	
نعم 36السؤال	16	7	6	5	34
لا	5	3	4	2	14
Total	21	10	10	7	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	,864 ^a	3	,834
Rapport de vraisemblance	,843	3	,839
Association linéaire par linéaire	,364	1	,546
N d'observations valides	48		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,04.

السن * 37السؤال **Tableau croisé**

Effectif

	السن				Total
	سنة 30 اقل من	سنة 40 سنة الى 31من	سنة 50 سنة الى 41من	سنة 50 اكبر من	
السؤال 37 نعم	15	7	6	7	35
لا	6	3	4	0	13
Total	21	10	10	7	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,511 ^a	3	,319
Rapport de vraisemblance	5,267	3	,153
Association linéaire par linéaire	,667	1	,414
N d'observations valides	48		

a. 3 cellules (37,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,90.

عمل_أقدمية * 42السؤال Tableau croisé

Effectif

	عمل_أقدمية				Total
	سنوات 5 اقلمن	15 سنواتالى 6 من	30 سنةالى 16 من سنة	سنة 30 اكثرمن	
السؤال 42 نعم	21	3	7	0	31
لا	8	4	4	1	17
Total	29	7	11	1	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,050 ^a	3	,256
Rapport de vraisemblance	4,255	3	,235
Association linéaire par linéaire	1,488	1	,222
N d'observations valides	48		

a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,35.

التعليمي_المستوي * 43السؤال Tableau croisé

Effectif

	التعليمي_المستوي				Total
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
السؤال 43 نعم	3	3	10	16	32
لا	0	2	2	12	16
Total	3	5	12	28	48

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,243 ^a	3	,236
Rapport de vraisemblance	5,319	3	,150
Association linéaire par linéaire	2,123	1	,145
N d'observations valides	48		

a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,00.

