

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

العنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين

(دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية العمومية لتوزيع المياه بمدينة المسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ قجة رضا

إعداد الطالبة:

جياب فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2012 - 2013

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم  
" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنين "  
صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : من لم  
يشكر الناس لم يشكر الله

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا  
بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة  
إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله .  
بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على  
اتمام هذا العمل وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان  
للأستاذ المشرف الدكتور : " قجة رضا " .  
كما أوجه جزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين على  
مدهم لي يد المساعدة لإنجاز هذا المد العلمي  
ونخص بالذكر جميع أساتذة علم الاجتماع وأخص  
بالذكر الدكتور "قجة رضا" الذي اعتبره قدوتي  
وأشكره على كل ملاحظاته وتحفيزاته التي كانت  
بمثابة الدافع وبعث العزيمة في مواصلة مشواري  
الدراسي وإلى كل موظفي إدارة قسم علم الاجتماع .  
والشكر الجزيل إلى مدير مؤسسة وكل إطارات هذه  
المؤسسة على منحهم لي كل التسهيلات الممكنة  
لإنجاز هذا العمل.  
كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في  
انجاز هذا البحث .

## فهرس المحتويات:

	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
ا	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
05	تمهيد.
06	تحديد الإشكالية وصياغتها
08	أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره
10	أهداف الدراسة
10	الدراسات السابقة
19	تحديد المفاهيم
24	فرضيات الدراسة
26	الخلاصة
الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي	
28	تمهيد
29	التطور التاريخي للمناخ التنظيمي وأهميته
29	1- التطور التاريخي
31	2- أهمية المناخ التنظيمي
33	خصائص وأنواع المناخ التنظيمي
33	1- خصائص المناخ التنظيمي
34	2- أنواع المناخ التنظيمي
38	أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي
38	1 - أبعاده
46	2 - نماذج المناخ التنظيمي

55	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
55	1-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
60	2- طرق تحسينه
63	التناولات النظرية للمناخ الظيمي
66	الخلاصة
الفصل الثالث: ماهية الالتزام التنظيمي	
68	تمهيد
69	أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي
69	1- أهمية
70	2- خصائص
71	أبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي
71	1- أبعاد
74	2- المراحل
76	أنواع ونماذج الالتزام التنظيمي
76	1- أنواعه
77	2 - نماذج الالتزام التنظيمي
86	العوامل المؤثرة على الالتزام ومداخل دراسته
86	1-العوامل المؤثرة
86	2- مداخل الالتزام التنظيمي
88	العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي
88	1- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والالتزام التنظيمي
89	2- العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي
91	الخلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
93	تمهيد
94	مجالات الدراسة
94	1- المجال المكاني
95	2- المجال الزمني
96	3- المجال البشري

96	منهج وأدوات الدراسة الميدانية
96	منهج الدراسة
97	أدوات جمع البيانات
99	عينة الدراسة وخصائصها
99	عينة الدراسة
99	خصائص عينة الدراسة
الفصل الخامس : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام	
106	تحليل بيانات الفرضية الأولى : يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسة على ولاء العاملين
114	نتائج الفرضية الأولى
115	تحليل بيانات الفرضية الثانية : يؤثر نظام الحوافز المطبق في المؤسسة على ولاء العاملين بها
123	نتائج الفرضية الثانية
124	تحليل بيانات الفرضية الثالثة : يعمل النمط القيادي على تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العاملين
130	نتائج الفرضية الثالثة
131	تحليل بيانات الفرضية الرابعة : يعمل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية
136	نتائج الفرضية الرابعة
137	نتائج الدراسة
141	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال:

أولاً: فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يمثل توزيع أبعاد المناخ التنظيمي حسب الدراسات	54

## ثانيا: فهرس الجداول.

الرقم	الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	100
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	101
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	103
05	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	104
06	العلاقة بين النمط القيادي والرغبة في البقاء في المؤسسة	106
07	العلاقة بين طبيعة العلاقة مع الرئيس وترك الوظيفة والبحث عن أخرى	108
08	العلاقة بين ميل الرئيس المباشر والشعور العامل أنه فرد من العائلة	109
09	علاقة استشارة الرئيس لمرؤوسيه والاعتزاز والافتخار بالمؤسسة	111
10	العلاقة بين الاستماع لانشغالات العمال والشعور بالسعادة في البقاء	112
11	العلاقة بين النمط القيادي وترك المؤسسة والبحث عن غيرها	113
12	العلاقة بين نوع الحوافز والرغبة في البقاء في المؤسسة	115
13	يمثل العلاقة بين ملائمة الأجر والبحث عن وظيفة أخرى	116

117	يمثل العلاقة بين تلقي الشكر والتقدير واعتبار مشاكل المؤسسة مشكلته الشخصية	14
118	يمثل العلاقة بين تلقي الشكر والتقدير والشعور بالارتياح في العمل	15
119	بمثل مساهمة الزيادة في الأجور بالشعور بالانتماء	16
120	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على سمعة المؤسسة	17
121	العلاقة بين الترقية والرغبة في البقاء في المؤسسة	18
124	العلاقة بين النمط القيادي والالتزام بالمواعيد العمل	19
125	العلاقة بين الرئيس المباشر وبذل جهد مضاعف من أجل المؤسسة	20
126	العلاقة بين اهتمام بحاجات ورغبات العمال وتطبيق قوانين المؤسسة	21
127	العلاقة بين استشارة الرئيس لمرؤوسيه وتطبيق القوانين	22
128	العلاقة بين عدالة المعاملة والعمل دون رقابة	23
131	العلاقة بين الاستفادة من الترقية والشعور بالواجب تجاه نجاح المؤسسة	24
132	العلاقة بين تناسب الأجر مع الجهد وبذل جهد مضاعف من أجل المؤسسة	25
133	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين	26
134	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على ممتلكات المؤسسة	27
135	العلاقة بين نوع الحوافز المفضلة وانجاز العمل في الوقت المحدد	28

إن التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات وما أفرزته هذه التطورات من تغيرات متسارعة في كافة نظم الحياة والمعارف الطبيعية والإنسانية , زكان من الطبيعي أن علم الإدارة باعتباره أحد العلوم الإنسانية أن بذله قدر واضح من هذا التطور والتطوير .

ومع استمرارية وتنامي عملية التطوير والتطور في علم الإدارة , تؤكد الدراسات على أن العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساسي الأداء وجميع الوظائف , حيث تتوقف كفاءة وفعالية هذا العنصر. الأمر الذي يتطلب تنميته والمحافظة عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها , بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة لجهة عمله , إذ ان كفاءة العاملين وولائهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم , من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل .

ومن بين الموضوعات التي حظيت بالاهتمام في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي, والذي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن التفاعل الإجراءات ولأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات ...لخ وما لهذا الأخير من تأثيرات على عدة عوامل من أبرزها على أداء العاملين وعلى الالتزام العاملين للمنظمة التابعين لها .

وحيث تناول موضوع هذه الدراسة عمدت إلى تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يحتوي على تحديد الإشكالية وصياغتها وأهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة وفروض الدراسة.

أما الفصل الثاني: فهو يتضمن التطور التاريخي للمناخ التنظيمي , أنواعه, خصائصه, أهميته وكذا أهم أبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وطرق تحسينه , وفي الأخير التناولات النظرية للموضوع.

أما الفصل الثالث: تضمن الالتزام التنظيمي وتم التطرق إلى أهميته ولخصائصه, أبعاده, نماذجه , مراحل , أنواعه , العوامل المؤثرة فيه , المداخل النظرية , العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي وكذا علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والالتزام التنظيمي .

أما الفصل الرابع: فيتضمن الجزء الميداني الذي خصص للتعريف بميدان الدراسة تتحد المنهج والعينة المدروسة وخصائصها , أما الفصل الخامس الجانب الميداني لدراسة بحيث تحليل وتفسير النتائج، خاتمة وملاحق البحث.

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي لدراسة

تمهيد:

- I. تحديد وصياغة الإشكالية
- II. أسباب وأهمية الدراسة
- III. أهداف الدراسة
- IV. الدراسات السابقة
- V. تحديد مفاهيم الدراسة
- VI. فرضيات الدراسة

الخلاصة

## تمهيد :

من مميزات البحث العلمي عموماً والبحث الاجتماعي خصوصاً أن ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته من جملة من التساؤلات والسعي لإيجاد إجابات علمية وموضوعية وذلك عن طريق التقصي العلمي في شكل فرضيات تكون بمثابة الإجابات المؤقتة لتلك التساؤلات التي تخضع لمنطق العلمي ذلك بالانتقال من سؤالاً لبحث الأولى من الجانب المتميز بالعمومية والتجريد إلى الجانب الملموس للبحث بمعنى أننا كلما تقدمنا في المجال العلمي لسؤال الانطلاق كلما اتخذت المفردات التي استعنا بها الصفة الملموسة والدقيقة، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لتطرح فيه إشكالية البحث لتحديد أبعادها بإضافة إلى تحديد الأهداف المرجوة من هذا البحث والأسباب والأهمية هذه الدراسة ثم تحديد المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة وفي الأخير فرضيات الدراسة.

## 1. تحديد وصياغة الإشكالية:

تعد المؤسسات التنظيمية البيئة التي تتفاعل من خلالها المدخلات وما يجري عليها من عمليات لتصل إلى المخرجات المرغوبة من أهم العوامل المؤثرة على مدى نجاح أو فشل المنظمة , وإن أي خل يحدث لمكونات المؤسسة سينعكس على العمليات التي تتفاعل مع المدخلات لكي تصل إلى المخرجات ذات المواصفة ما , فبقدر نسبة الخلل في المؤسسة تكون هناك نسبة مماثلة في المخرجات ونتيجة لتنافس الشديد بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وأبقي وأطول حياة وأكثر مقاومة وأقدر على التكيف, لذلك كان لابد من التنافس في جودة المخرجات لأن المخرج هو مقياس الأهم من خلاله يتم الحكم على مدى نجاحها أو فشلها.<sup>1</sup>

ومن بين الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين هو المناخ التنظيمي والذي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب سواء كانت قيادية أو تحفيزية والنظم والقيم السائدة في المنظمات وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين العاملين فيما بينهم والرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراكهم واتجاههم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله لتحقيق أهداف المنظمة .

وإن عدم اهتمام المنظمات بالمناخ التنظيمي لدى العاملين وجعله مناخ صحي وجاذب للعاملين , قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة أهدافها مما يؤدي إلى عدم وجود رغبة قوية لدى العاملين في البقاء والاستمرار في العمل وعدم الرضا عن بيئة العمل , بإضافة عدم الشعور بالانتماء والولاء لتلك المنظمة, وشيوع بعض السلوكيات السلبية , من أبرزها عدم الانضباط واللامبالاة وعدم الالتزام بقوانين العمل , كما أن شعور بعض العاملين في بعض المنظمات بعدم موضوعية وعدالة نظام الحوافز سواء المادية أو

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية , دار حامد, عمان , الأردن ,

المعنوية التي تزيد من ولاء العامل ، كالترقية والأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات ، الاحترام والتقدير ، بالإضافة إلى الأساليب القيادية دون مراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للعامل والتعامل مع المرؤوسين بأسلوب متسلط وعدم استماع إلى انشغالات ومشاكل العمال ، حيث تكون العلاقة الرئيس والمرؤوسين علاقة عمل وهذا ما أشارت إليه دراسات وبحوث إيتوا مايو بالنسبة للأهمية القيادية في تحقيق رضا العاملين والذي ينعكس بدوره على الشعور بالانتماء والاستقرار والرغبة في العمل ، وكذا دور الحوافز في العمل وخاصة المعنوية منها .

كما أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أن المناخ التنظيمي يعد أحد المحددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها كما له تأثير عميق في تكوين ادراكات واتجاهات العاملين ، ويعد أيضا من أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات نظرا لتأثيره المباشر على رضا العاملين ومن ثم على سلوكهم ، وأدائهم وولائهم والتزامهم .

كما يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور المورد البشري في المنظمة، وأن أهميته لا يمكن أن تساوي وتوازي أهمية أي عنصر آخر داخل المنظمة، في نفس الوقت للعامل اتجاهاته وعواطفه ودوافعه وقيمه التي توجه سلوكه، إذ يعبر الالتزام التنظيمي على درجة تطابق بين الفرد والمؤسسة والرغبة القوية في البقاء والاستمرار كعضو فعال فيها والولاء والإخلاص لها والإيمان بها في الأخير تبني أهدافها والسعي الجاد على تحقيقها .

كما تضيف الدراسات والبحوث على أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات في الوقت الراهن حيث يكلفها العديد من التكاليف الاقتصادية واجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة ، حيث نجد النمو الاقتصادي الذي حققته العديد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى مواردها

البشرية الذي يتميزون بأنهم أكثر التزام لمنظمتهم حيث تبين أن 90 % من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام وأن 10 % المتبقية تعود إلى المواهب العمل.<sup>1</sup>

على غرار هذه المؤسسات فإن المؤسسات الجزائرية تبحث عن السبل الناجعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لمواردها البشرية وكذا عليها السعي الجاد لتوفير المناخ المناسب من أجل البقاء والاستمرار , ومن هنا , فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم وسعيهم للوصول لها وشعور بتطابقها أو على الأقل قريبا ومسؤوليتهم تجاه العمل , والرغبة في الاستمرار في العمل .

وفي ضوء ما تقدم نطرح التساؤل التالي : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة

على الالتزام العاملين؟

التساؤلات الفرعية:

- ❖ هل يؤثر النمط القيادي المتبع داخل المنظمة على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- ❖ هل يؤثر نظام التحفيز المطبق داخل المؤسسة على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- ❖ هل يعمل النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية
- ❖ هل يعمل نظام التحفيز المطبق من طرف المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية؟

II. الأهمية وأسباب الموضوع:

1\_ أهمية الموضوع:

- محاولة توجيه اهتمام المسؤولين والمدراء المسؤولين عن تسيير المؤسسات الاهتمام بالموارد البشري والاعتناء به وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي داعم ومشجع , مما يزيد في التزام

<sup>1</sup> \_ خالد محمد أحمد الزوان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي , رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , 2006, ص4.

العاملين والبقاء أعضاء فعالين فيها .

- نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الالتزام التنظيمي, في الآونة الأخيرة, وخاصة في الدول المتقدمة من خلال إجراء بحوث ودراسات ميدانية في هذا المجال.
- يعد الالتزام التنظيمي العامل الأهم والفعال في نجاح مختلف المؤسسات في الدول المتقدمة وهذا ما أكده العامل الياباني .
- يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً وأساسياً لضمان فاعلية واستمرارية المؤسسة.
- كذلك تتبع أهمية الدراسة من طبيعة عينتها ومجتمعها, إذ غالبية الدراسات السابقة لم تتناول الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي, وكانت أغلبها في المؤسسات التربوية.
- كما أن معرفة أهم العناصر المؤثرة على الإلزام العاملين , يمكن القائمين على المؤسسات وضع أسس وتغيير في سياساتها واستراتيجياتها.
- ومن الممكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة بداية للباحثين في مجال علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

تتضح أهمية دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسة مجال لدراسة لما له من أثر كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد وبالتالي على السلوك التنظيمي للمؤسسة , كما تكمن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لدوره في تحديد مستوى فعاليات التنظيمية وتأثيره بشكل واضح على الالتزام التنظيمي , والرضا وإنتاجية الأفراد وبالتالي على نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار والتطور .

## 2\_ أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا لموضوع كونه يندرج ضمن تخصصي تنظيم وعمل.
- كما أن موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حضرت ولقت اهتمام كثير من الباحثين في الآونة الأخيرة في المؤسسات التربوية، مما أثار الرغبة لدي في دراسة هذا الموضوع

في المؤسسات ذات الطابع الصناعي.

- عدم وجود التزام ذاتي داخل المؤسسات الجزائرية، وبالتالي البحث عن أهم الأسباب المؤدية إلى ذلك السلوك والبحث عن أنجع الطرق لدعم وتعزيز الالتزام التنظيمي.
- محاولة إبراز الدور العميق الذي يمكن أن يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على مستوى التزام العاملين.

### III. أهداف الدراسة:

لكل بحث هدف أجمله من الأهداف يسعى صاحبه إلى تحقيقها انطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس والواقع الإمبريقي المعالج , ونحن نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في ما يلي :

- الوقوف على واقع المناخ التنظيمي للمؤسسة الجزائرية مجال دراسة.
- التعرف على أهم العناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
- إبراز العلاقة بين أبعاد متغير المناخ التنظيمي بالأبعاد الالتزام التنظيمي.
- الوقوف على مختلف أبعاد ومؤشرات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة مجال الدراسة.

### IV. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مهمة لبحث العلمي كونها تمكن من الاطلاع على نتائج التي توصل إليها الباحثين والجوانب المختلفة للموضوع ومن الدراسات السابقة نذكر ما يلي :

1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى :

دراسة ابتسام يوسف محمد مرزوق تحت عنوان : استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام لدى المعلمين , رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية , جامعة الإسلامية , تخصص أصول التربية , غزة , 2011.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , وتكونت عينة الدراسة من 788 معلم ومعلمة . متم توزيع استمارتين , وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون جميع الاستراتيجيات إدارة الصراع معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>

الدراسة الثانية : دراسة إبراهيم بن حمد البدر بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل , دراسة ميدانية بمنطقة الرياض , رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي وضغوط لدى الضباط العاملين, حيث صاغ الباحث جملة من التساؤلات.

<sup>1</sup>- ابتسام يوسف محمد مرزوق : استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالالتزام التنظيمي , رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية , تخصص أصول التربية , جامعة الإسلامية , غزة , 2011.

كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في الدفاع المدني بمنطقة الرياض بضغوط العمل ؟

التساؤلات الفرعية: ما واقع المناخ التنظيمي السائد بالدفاع المدني كما يراه ضباط مديرية الدفاع المدني ؟

وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات, ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي :

- أظهرت الدراسة توجهها نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة لها. وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (...). بين ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني<sup>1</sup>

تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت جانب من الدراسة الحالية وتتمثل في المتغير المستقل, حيث كانت الاستفادة منها في ضبط موضوع الدراسة التراث النظري, وبناء الاستمارة.  
**الدراسة الثالثة:**

دراسة لخالد محمد أحمد الوزان: تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , 2006.

تمحورت إشكالية الدراسة: ما لعلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب الحارسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ؟ وانبثقت عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية

<sup>1</sup>- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل, رسالة ماجستير , كلية العلوم الإدارية , جامعة نايف , 2006.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية .

- الكشف عن معوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم توصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل و ذلك لقلّة مجتمع البحث ، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ، ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة .

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1% مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .
- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإداريين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية ، مما يؤكد على أن تحسين المناخ يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين<sup>1</sup>.

دراسة الرابعة لخشالي: (2003) (2)

وهي دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء

<sup>1</sup>- خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006.

<sup>2</sup>- شاكر جاد الله الخشالي: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد (1)، 2003.

هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" والتي هدفت إلى:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.
- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام في هذه الجامعات.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل) وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، والأخلاقي).
- التعرف على مدى علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة.

- تقديم التوصيات اللازمة لزيادة مستوى الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 25% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم الإجمالي لعام 2001-2002: فكان عدد عينة الدراسة 316 عضو تدريس موزعين على 9 جامعات خاصة وقد استخدمت الاستبانة في الحصول على بيانات البحث وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط في مستوى الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بأن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان اعلي منه من مستوى الالتزام المستمر لديهم.

- يوجد هناك تفاوت في استخدام أنماط القيادة من قبل رؤساء الأقسام حيث تبين أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الديمقراطي.

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريس، وذلك كون استخدام هذا النمط في القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.

-وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة.

الدراسة الخامسة: الفضلي فضل مصباح تحت عنوان " العلاقة بين الإلزام التنظيمي وعلاقات العمل

بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية " والتي هدفت إلى التعرف على :

- التعرف على درجة تأثير طبيعة العلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه وعلى مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

- قياس اتجاه ومتوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية.

واستهدفت الدراسة العاملين في 74 وزارة وهيئة إدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة ومستقلة بدولة الكويت

, حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 250 فرد .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

وجود علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس

وتابعيه.<sup>1</sup>

الدراسة السادسة: العجمي تحت عنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية

1998, والتي هدفت إلى:

- إيجاد مفهوم تحليل تطبيق العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وأجريت

الدراسة على عينة عشوائية مكونة 500 موظف وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات

وقد أبرزت النتائج التالية :

- وجود ارتباط قوي بين مستوى الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بـعدالة التعاملات وعدالة

الإجراءات.

<sup>1</sup> - الفضلي فضل مصباح : " علاقة الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية " مجلة الإدارة العامة ,معهد الإدارة العامة , الرياض ,المجلد(37),1997.

- وجود ارتباط موجب ضعيف بين الالتزام التنظيمي والإحساس بعدالة التوزيع.<sup>1</sup>

## 2. الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى: دراسة لشامي صليحة تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، سنة 2010/2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد

العاملين؟

ومجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما لمقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
- ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
- ومن أهم الأهداف التي صاغتها الباحثة نذكر منها
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء العاملين
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على النقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها. وصاغت الباحثة جملة من الفروض.
- لاهتمام بالمناخ التنظيمي وهو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة .
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية بيئية.
- المناخ التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

<sup>1</sup> - سامي إبراهيم حماد حنوننة : "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، تحت إشراف سامي على أبو الروس، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، 2006 ، ص 52.

وتم اختيار عينة حجمها 1038 ( أساتذة والموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح الدائمين والبالغ عددهم 731 موظف , مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي, أما الأدوات المستخدمة هي الاستمارة والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين والأساتذة .

كما توصلت النتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود وجهات نظر إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري ( نمط القيادة والاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي).

- وجود وجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري ( الحوافز , كأحد محاور المناخ التنظيمي )

- وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي, نمط القيادة, نمط الاتصال,

التكنولوجيا, العمل الجماعي, المشاركة في صنع القرارات والحوافز, والأداء الوظيفي الإداريين )

لقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي لدى العاملين وتناولت جانبا مهما له علاقة بالدراسة الحالية وهو المناخ التنظيمي , وتختلف عنها كونها تبحث في تأثير المناخ التنظيمي وعناصره على أداء العامل في حين الدراسة الحالية تبحث في تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين كما تتشابه مع الدراسة الحالية في كونها تناولت عناصر المناخ التنظيمي ( نمط القيادة , الحوافز , الاتصال....إلخ)<sup>1</sup>

استفدنا من خلال الاطلاع على الدراسة السابقة في هيكلة خطة البحث والاطلاع على أهم النتائج المتوصل إليها , والجانب النظري من البحث .

## الدراسة الثانية:

<sup>1</sup> - شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة بومرداس , ( 2009 / 2010 ) .

دراسة لمهيوبي فوزي تحت عنوان: المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين , دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة , رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة الجزائر , 2007 .

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الممرضين للمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية وإبراز انعكاساته الخطيرة لدى الممرضين, كما هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف نذكر منها:

- استقصاء مستويات الاحتراق النفسي لدى الممرضين ببعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة .

- معرفة المناخ التنظيمي المدرك داخل بعض المؤسسات الصحية بالعاصمة.

- محاولة الكشف وتغيير بعض عوامل رداءة الخدمات الصحية.

حيث صاغ الباحث جملة من التساؤلات أهمها نذكر :

- هل توجد فروق دالة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة والغيابات لدى الممرض؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ودوران في العمل لدى الممرض

؟

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاحتراق النفسي لدى الممرضين .

- توجد علاقة دلالة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية ودوران العمل.

حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وعينة البحث بلغ عددها 271 ممرضا

بينهم 138 ذكور و133 إناث وتم اختيارهم بطريقة عشوائية , الغير احتمالية دون تمييز أو

وضع شروط مسبقة , أما الأدوات التي استعان بها في دراسته عبارة عن مقاييس المناخ التنظيمي .  
ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المناخ التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاحتراق النفسي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودوران العمل <sup>1</sup>.

#### V. تحديد المفاهيم :

يعد تحديد المفاهيم و المصطلحات العلمية للدراسة إحدى الخطوات المنهجية العامة في تصميم البحث , فالدقة والموضوعية من خصائص العلم الذي نميزه عن غيره من ضروب المعرفة , ومن مستلزمات الدقة في العلم , وضع تعريفات واضحة لكل مفهوم ومصطلح يستخدمه الباحثين في كتاباتهم ودراساتهم <sup>2</sup>.  
وتكتسب المفاهيم في العلوم الاجتماعية أهمية كبيرة , وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبريقية, ولها الأثر المباشر على كل البحث , فالمفاهيم تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها .

كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة .

ومن هذا المنطلق يتوجب تحديد المفاهيم بالنسبة لأي بحث وقد تهيكل بحثي هذا بمجموعة من المفاهيم التي تتطلب التوضيح وتحديد دلالاتها الإجرائية مبنيا من خلالها خطاب سيسيولوجيا , والتي سنحاول أن نذكر أهمها فيما يلي :

#### 1\_ المناخ التنظيمي:

<sup>1</sup> - ميهوبي فوزي : المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين , رسالة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية واجتماعية , تخصص علم النفس والعمل والتنظيم , جامعة الجزائر , 2007.

<sup>2</sup> - محمد الجوهري وعبد الله الخريفي: طرق البحث الاجتماعي , دار المعرفة الجامعية , مصر , 1997 , ص, 33 .

أ \_ التعريف لاصطلاحي :

حيث عرفه مصطفى محمود أبوبكر " على أنه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على ودراكات و اتجاهات<sup>1</sup> أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري "

كما عرفه محمد قاسم القريوتي على أنه " مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"<sup>2</sup>

ويوضح هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي , كما أن سلوك العامل يتأثر بالبيئة المحيطة به وأن المناخ التنظيمي ليس شيء ملموس كالأشياء المادية , وينظر المنظمة على أنها نسق مفتوح فالعامل يتأثر بما يجري في بيئته الخارجية سواء منها الاجتماعية الاقتصادية , السياسية ... لخ , مما يؤثر هذا المناخ على قيم العاملين داخل المنظمة , من التزام تنظيمي ورضا عن بيئة العمل واتجاهاتهم وميولهم نحو البقاء والاستمرار في المؤسسة .

في حين عرفه كاتز وكهن " المناخ التنظيمي الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة , إجراءات العمل , وسائل الاتصال , نمط السلطة"<sup>3</sup>.

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته ولم يشر للأهمية التفاعل من خلال إدراك أفراد التنظيم وتأثيره على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم .

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر : الإدارة العامة , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005 , ص. 37 .

<sup>2</sup> - القريوتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي , دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية , دار وائل , ط 5 , الأردن , 2009 , ص. 122 .

<sup>3</sup> - عبوي زيد منير : التنظيم الإداري ., مبادئه وأساسياته , ط1 , الأردن , 2006 , ص. 122 .

وحسب فورهانوجلمر : "المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي

تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"<sup>1</sup>

ويعرفه عمران بأنه " عبارة عن شخصية المنظمة. كما يراها أعضاء المنظمة, وكذلك ما

يعتقده العاملون بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم , وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد

يمثل ما هو كائن بالفعل بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملين"<sup>2</sup>

يوضح هذا التعريف أن مناخ أي منظمة أو مؤسسة فهو يمثل شخصيتها وكل منظمة لها

شخصيتها المستقلة , وأن مناخ أي مؤسسة هو ما يراه أو يشعر به العاملين فيها وفقا لقناعاتهم

وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا , فإذا ما أحس وأدراك العامل أن المؤسسة التي

يعمل بها مناخ تسلطي واستبدادي بشكل كبير مثلا , فإننا نتوقع منه التصرف في ضوء ذلك حتى وإن

اتجهت الإدارة عمليا نحو السلوك القيادي الديمقراطي أو التشاركي .

كما يعرفه الغمري على أنه " المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من

التصرفات التي تتم بطريقة إرادية أو لإرادية , والتي تمارسها المنظمة , ويكون لها تأثيرات على السلوك

3»

وقبل أن نتناول التعريف الإجرائي هناك مفهوم آخر يعبر عن مناخ التنظيمي أنا وهو البيئة

الداخلية.

حيث يعرفها محسن منصور الغالي " تمثل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية

ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية كما أنها تمثل المستوى التنظيمي الداخلي والمرتبط بشكل

محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية السلوك التنظيمي , التحليل على مستوى المنظمات , الجزء الرابع , المكتب الجامعي الحديث , مصر , 2009 , ص, 258.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حامدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية , مرجع سابق , ص, 33 .

<sup>3</sup> - الغمري إبراهيم : الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية . دار الجامعات المصرية, ط3, مصر, 1999, ص, 206.

في خضم المفاهيم السابقة يمكن تحديد المفهوم كما يلي :

إجرائيا : إجمالي الخصائص البيئية الداخلية للمؤسسة والنتيجة عن محصلة التفاعل بين أهداف المؤسسة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها , نمط القيادة وأساليب التحفيز فيها , وتؤثر بشكل كبير على سلوكهم والتزامهم في العمل مما يؤدي في النهاية إلى قدرة هؤلاء العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2\_ الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات التي تفسر الالتزام التنظيمي و بغرض تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي تعرض الباحث لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للالتزام التنظيمي.

أ- ويشير **الالتزام في اللغة** : على أنه العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه<sup>2</sup>

وقد ورد في تعريف الالتزام لغويا بقاموس ويبستر بثلاثة تعاريف، نوجزها فيما يلي:

- الأول ارتبط الالتزام بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال شحنة معينة.

- الثاني ارتباط الالتزام بالإنجاز و إتمام المهام.

- الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد

بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_ محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس : الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , 2007 , ص. 283.

<sup>2</sup> \_ محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي , دار الحامد ط1 , عمان , الأردن , 2006 , ص. 206 .

(<sup>3</sup>) cha y of commitment experiments linking behavior to believm, new York, rles kiesler, the psychologAcademic press, vole 106, 1991,P13

ب- **التعريف الاصطلاحي:** عرفه خضير نعمة على أنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم"<sup>1</sup>.

كما عرفه بوشنان على أنه "الرغبة الفردية في بذل مستوى عال من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها و من ثم قبول أهدافها"<sup>2</sup>.

وعرفه ناصر قاسمي بأنه: "حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها"<sup>3</sup>.

ج \_ **التعريف الإجرائي:** إن مفهوم الالتزام التنظيمي الذي نقصده في هذه الدراسة التي بين أيدينا هو "مدى اقتناع وقبول العاملين بمؤسستهم بقيمتها والإيمان بها وبذل أقصى الجهود المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها وتبنيها، إلى درجة تجعلهم يتوافقون معها ويندمجون فيها ويشعرون بالولاء والانتماء لها كما أنهم جزء أساسي فيها.

### 3 - مفهوم المؤسسة:

<sup>1</sup> - خضير نعمة عباس وآخرون: "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 77.

(2) Smith, Mike: Introduction .to organization Bel avion McMillan , London, 1982, P23

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 14.

أ - لغة: المؤسسة هي شركة أو جمعية لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، ويقال مؤسسة اقتصادية، ويقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية.<sup>1</sup>

### المؤسسة:

ملاحظة : قبل أن اشرع في تقديم التعريف المؤسسة اصطلاحا أريد أن أنوه عن استخدام مصطلح المؤسسة والتنظيم أنهما مصطلح واحد وفي هذا السياق يقول السيد الحسيني رغم اختلاف مسميات التنظيم ، هناك من يميل إلى استخدام مصطلحات محددة مثل مصطلح منظمة أو مؤسسة ، لكن جوهرها واحد .

### ب - اصطلاحا :

يعرفها عمر صخري بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها".<sup>2</sup> و يعرف السيد الحسيني بأن التنظيم هو "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف".<sup>3</sup>

### ٧١. الفرضيات :

نظرا لدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث وتوجيهها الوجهة السليمة، فقد اعتمدت في دراستي هذه على فرضية عامة مفادها:

الفرضية العامة : يؤثر المناخ التنظيمي على التزام العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة .

### الفرضيات الجزئية:

- ❖ يؤثر النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة .
- ❖ يؤثر نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة .
- ❖ يعمل النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية .
- ❖ يعمل نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية.

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2006، ص467

<sup>2</sup> - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، الجزائر ، 2006 ، ص 24 .

<sup>3</sup> - السيد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، إسكندرية ، 1994 ، ص 14 .

**خلاصة :**

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل والخاص بالإطار المنهجي ولمفاهيمي للدراسة وتحديد مشكلة البحث و افتراضي لوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة وسوف

أحاول تسليط الضوء في الفصول النظرية اللاحقة على التراث النظري في حدود ما تم التوصل إليه من مراجع ومصادر حول المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

## الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي

### تمهيد

I. التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي وأهميته

1. التطور التاريخي

2. الأهمية

II. خصائص وأنواع المناخ التنظيمي

1. الخصائص

2. الأنواع

III. أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي

1. الأبعاد

2. نماذجه

IV. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

1. العوامل المؤثرة على الالتزام

2. طرق تحسينه

V. التناولات النظرية للمناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر المورد البشري أحد مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات أخرى كالموارد المادية والمالية الحصول على مخرجات المنظمة وبلوغ المنظمة أهدافها التي تصبوا إلى تحقيقها باعتبار الأفراد أهم العناصر داخل المنظمة .

استنادا على ذلك لقي مفهوم المناخ التنظيمي اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إلا أن تحديد مفهومه مزال من النقاط التي اختلف حولها الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

يعد المناخ التنظيمي الحجر الأساسي في نجاح وفاعلية أي منظمة كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد فإن قدرة أية منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على التزام أفرادها , وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود مناخ تنظيمي صحي ,حيث تصبح هذه المنظمة مناخ جاذب للأفراد العاملين .

وفي طيات هذا البحث سوف نتطرق إلي التطور التاريخي للمناخ التنظيمي وأنواعه ,خصائصه , أهميته وكذا أهم أبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وطرق تحسينه , وفي الأخير التناولات النظرية للموضوع.

## 1. التطور التاريخي للمناخ التنظيمي وأهميته

### 1. التطور التاريخي للمناخ التنظيمي:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين<sup>1</sup> إذ كان كرتل أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن المناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية<sup>2</sup> وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ السائد في المنظمة وفي ما يلي سوف نتطرق للتطور التاريخي لهذا المفهوم.

### أ) مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينات:

أخذ فكرة المناخ العمل جذورها من تجارب الباحث **لوين (1951)** الذي أحدث أو سبب مناخات الشهيرة هي الأوتوقراطية أو الديموقراطية ,ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكيات الناتجة هذه التجربة

أكدت صحة الصيغة التالية :  $c = f ( p \times e )$

علمنا أن **c** يمثل سلوك الإنسان **f** يمثل شخص معين أما **e** فهو البيئة أو المحيط أو البيئة **e** الموجودة فيها

كما أن هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية, والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس على المحيط .وهذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ,والخالقين له وإن مفهوم التفاعل بين الفرد

<sup>1</sup> - أبو شيحة نادر : المناخ التنظيمي وعلاقته بالتغيرات الشخصية والوظيفية , مجلة الاقتصاد والإدارة والجزء 19, العدد 2, الأردن 2005, ص , 13 .

<sup>2</sup> -المومني واصل جميل : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية , دار حامد , ط1, الأردن , 2006 , ص, 50.

ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذ بعين الاعتبار في هذه المعادلة لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل التنبؤ وتغير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

### ب) مفهوم المناخ التنظيمي خلال الستينات:

في سنة 1960 حسب جيرمان ( gel Lerma n ) وهذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى الشروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية, و اجتماعيا الى الجو الذي يسود وسط معين.

في سنة 1967 نظرا الأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت بالتتابع خلال فترة زمنية مقدرة يرجع قرن نشر عملا له " thehumon orgah satiooon " الذي يشكل علميا وجود مفهوم قياس أدوار وتأثير مناخ العمل .

وفي سنة 1968 حسب أعمال تاجيري وليتوين مناخ العمل أعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثل التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثل

### ج) مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي و انتشارها, حيث تؤهل بروني ( brunet ) إلى استبانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و 5 درجات الاستقلالية الذاتية وحرية الرقابة على عمله الخاص جودة المحيط .الفيزيائي المباشر اعتبار احترام العمل , جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة ( المسؤولية والمهام الموكلة له ,المحيط الإنساني) مع من يتراضى المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج يبرز للموظف كيف يعامل ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة .

هذا كله ينتج عنه مناخ عمل أو الأقل مناخ جزئي لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع

د ( مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينيات : ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية .

هـ ( مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات: استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية .<sup>1</sup>

## 2. أهمية المناخ التنظيمي:

أجمعت العديد من الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي وبأنه له تأثير في استقرار التنظيم ويمكن إبراز أهميته في النقاط التالية:

أ) يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد العاملين .

ب) تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ،أو مساعدة الأفراد على فهم تغير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة

ج ) حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية<sup>2</sup> .

د ) تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة

<sup>1</sup>-شامي صليحة : مرجع سابق , ص,3- 5 .

<sup>2</sup> - المغربي عبد الفتاح : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ط1, مصر, 2007 , ص, 17 - 18 .

وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة ,ويعد تأثيرا مباشرا والتأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد في وصف وتجديد العلاقات والسلوك في مكان العمل ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم وتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملاءمة بين المهارات و قابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

هـ ) التأثير على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة.

و) التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

ز) التأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم و استكشاف طاقتهم وكونه داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة الاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ح ) من المتوقع أن يؤدي المناخ الجيد إلى زيادة الرضا الوظيفي , كذلك يوفر التطور الذاتية لأنه فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لإبداع<sup>1</sup>.

ط ) تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصر لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها , ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - شامي صليحة : مرجع سابق , ص , 15- 16 .

II. خصائص وأنواع المناخ التنظيمي :

1 . خصائص المناخ التنظيمي : من خلال التعرف والتطرق إلى تعريفات المناخ التنظيمي , نصل

إلى عدة نقاط التي تعد بمثابة خصائص المناخ التنظيمي أهمها نذكر :

(أ) المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية,

ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها .<sup>2</sup>

(ب) أنه يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميكيات الجماعة التنظيمية

(ج) أن مناخ أي منظمة هو ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصورا تهم الخاصة وليس بضرورة ما

هو كائن فعليا .

(د) أنه يشتمل على البعد الثقافي و بعد إنساني للمنظمة في ظل القيم و الأخلاقيات السائدة فيها<sup>3</sup>.

(هـ) المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية<sup>4</sup>.

(و) إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ إداري, فيما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية

للمناخ التنظيمي .

(ز) المناخ التنظيمي لا يعني البيئة, حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج و داخل التنظيم على مستوى

الضيق فقط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فيلة وآخرون : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , دار الميسرة للنشر والتوزيع ,ط1,عمان ,2005, ص , 294.

<sup>2</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية , مرجع سابق , ص, 17 .

<sup>3</sup> \_ محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل والالتزام الوظيفي , مرجع سابق , ص , 17 .

<sup>4</sup> - فيلة وآخرون : مرجع سابق , ص , 295 .

ح) يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية و يعبر عن خصائص المنظمة كما يد ركها العاملين في هذه المنظمة<sup>2</sup>.

2. أنواع المناخ التنظيمي : مثلما تعددت الآراء حول تعريف المناخ التنظيمي وكذا أهم العوامل خصائصه فإن تصنيفات و أنواع المناخ التنظيمي هي لأخرى تعددت فبعض الكتاب يميز بين المناخ المعاون والمناخ التنظيمي المعيق فيما يفضل البعض مصطلح المناخ التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي وهناك من يميز المناخ المتبني الإنمائي و الإنجازي وفيما يلي سوف نتناول الأنواع بشكل مفصل نوعا ما .

#### أ) المناخ التنظيمي السلطوي ( المتشدد )

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات, بإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي و الجو ابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل<sup>3</sup>.

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد الاستنثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه, فضلا عن أنه يعتقد نظرية × في تغير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل إن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي , ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر

<sup>1</sup>- إبراهيم بن حمد البدر : مرجع سابق , ص 18 .

<sup>2</sup>- القريوتي : مرجع سابق , ص , 24 .

<sup>3</sup>- المغربي عبد الفتاح: مرجع سابق, ص 50.

تأثير على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية, كذلك فإن توجهات القائد تكون الإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا .

**ب ) المناخ التنظيمي المتبني :** وهو عكس النوع السابق حيث يسود تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ قرارات وتوجيه بالحوافز الإيجابية , فالقائد هنا يعتقد نظرية  $\gamma$  لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوسين يجب العمل من ثم وضعه في المكان المناسب , كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق , ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة إلى تفويض السلطة وإلى استخدام الإيجابية , ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات الأمان , خدمة الآخرين جانب الدافع المادي يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة , كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة كون جيدة وبناءة<sup>1</sup>.

وهذا ما يساهم أيضا في توجهات إيجابية لدى العامل نحو العمل وبالتالي يزيد من رضاه عن عمله ويعزز الانتماء والالتزام للمنظمة وتحافظ المنظمة على استقرار وثبات موظفيها فضلا عن ذلك تحقيق المنظمة أهدافها المسطرة ,ومنه تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكها موظفين أكثر التزاما.

**ج) المناخ الإنمائي:** حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية<sup>2</sup>

**د) المناخ الإنجازي :** يهتم هذا النوع بإنجاز العمل في المقام الأول ,وعلى حساب إشباع الحاجات

1- شامي صليحة : مرجع سابق , ص- ص , 38 - 39 .

2- المغربي عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية , مرجع سابق ,ص. 18 .

الاجتماعية , وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات بين العاملين, ويقوم المدير بالتوجه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف .

بينما يرى هالين وكروفت: أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طريق المناخ المغلق في الطريق المقابل هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج , ففي هذا المناخ نجد القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يختارونها في تنفيذ وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:<sup>1</sup>

**هـ) المناخ المفتوح :** ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية و درجة من التلاحم وتآزر بينهم , مما ينتج عنه الرغبة القوية في البقاء في المنظمة وبذل أكبر جهد في تحقيق أهدافها , كما يتيح هذا النوع من المناخ على التشجيع على المبادرة و الإبداع . كما يسود في هذا النوع عاملون يتمتعون جميعا بعلاقات وثيقة ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين.<sup>2</sup>

**و) المناخ المغلق :** يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و 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 أن يولي العاملين معه اهتمام أو اعتبار. يهتم بالشكلية في العمل ويركز على الإنتاج فقط.

<sup>1</sup> - شامي صليحة : مرجع سابق , ص, 39 , ص , 18 .

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمدات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية , مرجع سابق , ص, 40.

(ز) **المناخ المستقل:** ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجاتهم لاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .

(ح) **المناخ المنضبط :** ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم, فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم , إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة و كثرة في الأعمال وضعف في العلاقات مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول .

(ط) **المناخ العائلي:** يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلزام العميق نحو متطلبات أعمالهم وأدوارهم في النظام ويختص هذا المناخ بألفة الشديدة بين العاملين, حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة, وتبرز هنا الرئاسات المتعددة , والمدير لا يرهق العاملين وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة , والروح المعنوية متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل.

(ي) **المناخ الأبوي :** ويسود هذا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن و بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى صالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً

لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته و يبحث عن الاستقرار والأمان<sup>1</sup>

### III. أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي :

تباينت آراء الباحثين و الدارسين للمناخ التنظيمي في تحديد عدد ونوعية أبعاده, وهذا التعدد ناجم عن اختلاف وجهات النظر الباحثين في دراسته بالإضافة إلى العناصر المكونة له و ما تتميز به هذه العناصر التي تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد, وما لها من تأثير على سلوك الأفراد من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى في الحصول على أفراد أكثر التزاما يسعون لتحقيق أهداف المنظمة .

#### 1. أبعاد المناخ التنظيمي :

من خلال عرض أهم أنواع وتعريفات المناخ التنظيمي و التي تعددت فإن أبعاده هي أخرى تعددت حسب اقتراحات الباحثين والدارسين, كما أن أبعاده تتألف من عدة متغيرات متداخلة فيما بينها والتي في مجملها تمثل البيئة الداخلية للمنظمة و يمكن إيجازها كما يلي:

أ) **الهيكل التنظيمي:** وهو " الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاته ومجال عملها وتقسيمها الإداري و تخصصات العاملين وبهاما بين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات و الأقسام المختلفة, وارتباطها لمنظمات الأعلى والموازنة. ويعبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة و تخصصها واستجابة الاستنتاجات من الوظائف والتخصصات و قدراته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية , ومساهمة في تبسيط

<sup>1</sup>-محمد حسن محمد حمدات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية, مرجع سابق, ص 24 - 25 .

إجراءات العمل وتحقيق السلاطة في انسياب الاقتراحات و الأفكار من التنفيذ بين والإدارات الواسطي والإشرافية إلى الإدارة العليا , و بمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلي أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي , أما إذا كان يساهم بسلسلة تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصر تنظيميا معوقا<sup>1</sup>.

ويعتبر الهيكل التنظيمي تعبيراً عن خاصية معينة , ودرجة تركيز لسلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل .وعادة ما تسند عملية إعداد 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 و مستقبلها ويجب أن يتم مراعاة كل ذلك من خلال المبادئ العلمية والمهنية المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية وأدلة العمل للمنظمات وفق طبيعة النشاط وبيئة عمل المنظمة .ويشتمل دليل الهيكل التنظيمي للمنظمات عادة على جزئين, وهما :

(ا) الجزء الأول : ويشتمل الهيكل التنظيمي العام, والعلاقات فيها واختصاصاتها التنظيمية ومعايير القياس وتقييم الأداء الوحدات وعادة يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المبادئ والأسس العامة التالية :

- الملاءمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقاتها بالبيئة الخارجية .
- العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بها يحقق سرعة اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>-محمد إبراهيم سكران : مرجع سابق , ص , 40 - 41 .

- توفير متطلبات التنسيق بين النشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بها يخدم بالدرجة الأولى احتياجات وتوقعات جمهور المنظمة والأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بها لكي تحقق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المادية والبشرية الممكنة للمنظمة .
- توفير البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة وتبسيط إجراءات العمل , وتيسير فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد<sup>1</sup>.

**ب) نمط القيادة والإشراف :** تعرف القيادة بأنها : " عملية التأثير في التابعين " وهي على أنواع الديكتاتورية, لأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية, التسلطية,العقاب, الاتصال الهابط ولاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار و المشاركة والإبداع , وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة اللامركزية وتفويض السلطة , الاتصال في الاتجاهين و الثواب مما يشجع التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة والإبداع , تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الفاعلة في تحديد المناخ , إذ أن القيادة وأنماطها ذات تأثير كبير في حركة الجماعة و نشاط المنظمة في خلق التفاعل الإنساني ,اللازم لتحقيق أهداف الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى, وتزخر التفاعلات للعمل التي الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من لأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء ولانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها, 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 التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف, فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو لإنجاز والأداء الفعال.<sup>2</sup> وكذلك تشجيع العاملين ورفع

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 , ص , 120-123

<sup>2</sup>- شامي صليحة : مرجع سابق , ص , 28 .

روحهم المعنوية مما يزيد من مستوى التزامهم , ودافعيتهم وكذلك الرغبة القوية في تبني أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها وكذا البقاء والاستمرار كعضو فعال داخل المؤسسة .

أما في القيادة الأوتوقراطية التسلطية, يسود جو من عدم الثقة بين القائد ومرؤوسيه حيث يتعامل معهم بقسوة شديدة وبشكل صارم كما لا يراعي الجو النفسي والاجتماعي للعامل ويكون منعزلاً عن وظيفته أكثر الأوقات لا توجد علاقة مودة مع مرؤوسيه و لا يحقق لهم الإشباع الدائم لحاجتهم مما يترتب عليه ميلهم لترك العمل الذي يقوده هذا القائد يحتفظ بسلطة ولا يأخذ برأي مرؤوسيه واقتراحاتهم فيما يخص المؤسسة وهو يستخدم أسلوب التخويف والتهديد والتسلح بالسلطة في فرض توجيهاته على المرؤوسين ويبقى الجو العام في المؤسسة إرهابياً بشكل نسبي فهو يوازن بين الأوتوقراطي المتسلط ولأوتوقراطي الخير, في حين القائد في النمط الديمقراطي : يعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين وخلق مناخ من التعاون فيما بينهم , وإشباع حاجتهم عن طريق التحفيز والتنظيم ولاندماج بين أفراد التنظيم والتآلف بين العاملين في المؤسسة , ويعمل على تحقيق لانضباط الذاتي لدى المرؤوسين مما يجعلهم , يقومون بإعمالهم برضى وارتياح دون رقابة.<sup>1</sup>

### ج ) نمط الاتصالات :

تعرف الاتصالات بأنها " نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي الوسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة ". والاتصالات هي: الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلفة مستويات المنظمة الإدارية , صاعدة أو النازلة أو المتوازنة, فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا , أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر القرارات, والتعليمات والتوجيهات الصادرة من إدارة

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية , مرجع سابق , ص 43- 44 .

العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وقد تكون مكتوبة أو شفوية , مع الاختلاف 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, وأن فعالية الاتصالات تعني بساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي, أما بطئ الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته, حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشر هاما على وجود مناخ جيد . ومما لا شك فيه أنه لا يمكن إغفال سياسة الإيصالات في تحديد مدى درجة إيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي في المنظمة ما فالنظام المفتوح يحقق التفاعل الإيجابي مع مختلف الفعاليات البيئية وبالتالي يحقق الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة أما غياب قنوات الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين, وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط لدى العاملين ويقلل من إنتاجهم الإبداعي يعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها , تنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين ولهذا البعد أهمية للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين وذلك لتحقيق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات.<sup>1</sup>

**(د) نظم وإجراءات العمل :** هي مجموعة القرارات الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة , فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءات تبين كيفية وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها و بحثها و إنهاؤها, كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم السكران: مرجع سابق, ص- ص, 43 - 45.

أقسام المنظمة و إداراتها المختلفة وتبين بدأ الدوام وانتهائه والإجراءات الأسبوعية وشؤون الموظفين , والتعامل مع المراجعين كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور , وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.<sup>1</sup>

هـ ( حوافز العمل : تعرف الحوافز على أنها : " مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد, ومن ثم محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه " .

وتعتبر أنظمة الحوافز التي تضعها الإدارة من أبعاد المناخ التنظيمي و تشمل الحوافز المادية وتتضمن الأجور والمكافآت التشجيعية والإضافية والمشاركة في الأرباح وغيرها ,أما الحوافز المعنوية فتشمل المدح والثناء والشكر والتقدير والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والإحساس باهتمام المنظمة بالعمالين ومحاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها وإشراكهم في إتخاذ القرارات وإن وجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية وتطبيقها بشكل عادل ومستند على معايير واضحة الأداء يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين إلى المنافسة والإبداع.<sup>2</sup> حيث أن المؤسسة الناجحة والفعالة هي التي تبحث عن أنجع الطرق في المحافظة على مواردها البشرية وذلك بتوفير الحوافز المعنوية والمادية من خلال رفع من مستوى الأجور الذي يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله ومن ثم تعزيز الولاء لدى العاملين كون الأجر من أهم الحوافز المادية وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ,وكذا من العناصر الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره ينعكس على درجة ولاء والالتزام العاملين وذلك بشكل عادل ,وتوفير الشعور بأمن والارتياح والشعور بتقدير واحترام والمعاملة الحسنة, كل هذه العوامل تؤثر الروح المعنوية

<sup>1</sup> - المغربي عبد الفتاح : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية , المكتبة العربية, ط1, مصر, 2009, ص, 298.

<sup>2</sup> - أحمد عبد إسماعيل الصفار : أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد 76, 2009, ص , 75 - 76 .

للعامل , مما يلجأ إلى سلوكيات سلبية مثل التغيب والتحويل الوظيفي وعدم وجود رغبة في العمل في تلك المؤسسة والاستمرار عضوا فيها .

**ز) المشاركة في اتخاذ القرارات :** وجدت الإدارة في المنظمة المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون أقصى جهدهم في تحقيق أهداف المنظمة و كل جهد مستطاع في تطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى مستوى, كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات, والمركزية في اتخاذها .

والمواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل التي يمر بها القرار وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار وتحديد مدى تحقيق القرار الصالح العام للمنظمة .

**ح) التكنولوجيا :** وتعني مدى استخدام لأساليب التكنولوجيا الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل يهدف النموذج صفة أساسية وتحديثه من حين لآخر تغيير التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي فإذا التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير, وهذا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير, وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي .

وإن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل على توفير المناخ التنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء , فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء , الاستمرارية ومواكبة المستجدات في بيئات المحيطة.<sup>1</sup> كما أن استخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة .

2

**ط) العلاقات الداخلية :** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض والعلاقة بين الجميع على الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة , وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة إيجابية , أو سلبية , مرنة , متوازنة وتسلطية من قبل الرؤساء , وإن خصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي , فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين , والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين

وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي .<sup>3</sup>

## 2. نماذج المناخ التنظيمي :

تعددت نماذج المناخ التنظيمي وذلك بتعدد الآراء الباحثين والدارسين له ومن أهم هذه النماذج

نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>-شامي صليحة : مرجع سابق , ص -ص , 29 - 30 .

<sup>2</sup>- محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية مرجع سابق , ص , 37 .

<sup>3</sup>-شامي صليحة : مرجع نفسه , ص, 31 - 32 .

( ا ) نموذج كروفتهالين ( croft and halpin 1966 ) :

لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي , ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته أعتمد الباحثان على أسلوب الإنسان, كما حدد هنا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر هي :

المجموعة الأولى:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة الأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل .
- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه .
- لانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجتهم الاجتماعية قد أشبعت .

المجموعة الثانية :

- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقتهم لاجتماعية في المنظمة
- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له شعور العاملين بأنهم أنتجوا.<sup>1</sup>

( ب ) نموذج ليكرت ( likert i 1967 ) : يعتبر ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ

التنظيمي والمشخصين لتأثير كفاءة والإنتاجية المنظمة , ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ

---

<sup>1</sup>- فيقوب عسي : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل , دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة , رسالة مكملة لنيل شهادة دكتورة , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , قسم علوم التربية والأرطوفونيا , تخصص علم النفس العمل والتنظيم , 2008, ص 166 .

التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن مدخلات التي تولد المناخ هي التي تعزز نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أن فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية، المكونة للمناخ التنظيمي والذي اعتمد على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.<sup>1</sup>

### ج) نموذج ليوتين وستر نجر ( strihgeret . liwin1968 )

يهدف نموذج الباحثان لتقسيم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على انعكاساته أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين ويرى ليوتين وسترنجر أن المناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في : الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافآت، المخاطرة، الدفاء، الدعم المعايير التعارض، الانتماء ولقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة، يمكن أن تؤدي إلى المناخ التنظيمي متميز و أن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على دافعية، الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي عند العاملين كما تعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين.

د) نموذج كامبل وزملائه : ( Campbell et al 1974 ): يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية :

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهنة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات .

- المكافآت والعقاب : الموضوعية والمحاسبة المرؤوسين وعدالة العقوبات .مركزية القرارات درجة تفويض السلطة.

التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب العاملين.

<sup>1</sup>-ميهوبي فوزي : مرجع سابق ، ص ، 43 .

- 
- 
- الاستفتاح أو السلوك الدفاعي : العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين .
  - المخاطرة والأمان : مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل.
  - المقدرة التنظيمية العامة والمرونة : درجة المرونة في مواجهة المشاكل.
  - الروح المعنوية : درجة إحساس الفرد بأهميته.
  - تأكيد الانجاز : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة .<sup>1</sup>
  - هـ ( نموذج لولورو وزملائه : (lawler et al) : يرى لولورو وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين :
  - المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية: درجة المركزية في اتخاذ القرارات , درجة الرسمية في إجراءات العمل , درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة .
  - المجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية: نمط القيادة, نظم المكافآت, نظم الاتصالات.

نلاحظ أن نموذج لوارور وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترنجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ مثل الهيكل التنظيمي , المسؤولية , نظم المكافآت , نمط القيادة .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- قيقوب عيسى : مرجع سابق, ص , 166-167 .

<sup>2</sup>- صليحة شامي : مرجع سابق , ص , 23.

(و) نموذج دوني وزملائه: وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في اتخاذ القرارات, الدفاء, المخاطرة, المكافآت, الهيكل التنظيمي.

(ز) نموذج سيترر : ( S teers- 1974 ) يتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها وهي تتضمن العناصر الفرعية التالية:

- السياسات والممارسات الإدارية : ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الأفراد الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها كما يتضمن سياسات إدارة في اختيار وتدريب .

- الهيكل التنظيمي : ويتضمن هذا البعد درجة المركزية نطاق الإشراف, حجم المنظمة, عدد المستويات التنظيمية, وموقع الفرد في هيكله التنظيمي.

- تكنولوجيا العمل : ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل ولإبداع فيه .

-البيئة الخارجية : ويشير هذا البعد إلى عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية و الاجتماعية . والملاحظ أن نموذج ستيرز يشير إلى أن هذه الأبعاد الأربعة متبادلة التأثير وأنها تشكل بما يتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي

الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين و مستوى أدائهم الوظيفي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-إبراهيم بن أحمد: مرجع سابق , ص. 26 .

( ح ) نموذج تيم و بيترسون ( Tim et Peterson in )

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية ويمكن توضيحها كالآتي :

- **الثقة:** ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه .

- **المشاركة في القرارات :** يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم الإدارة في اتخاذ القرارات, ووضع الأهداف ,وتحديد السياسات ذات العلاقة .

- **الصدق والصرحة :** ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة في ما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات .

- **المساندة والتشجيع :** ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد المساندة رؤسائهم وزملائهم لهم و مدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين الأفراد التنظيم سواء كانوا زملاء , رؤساء , أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة .

- **الاتصالات الصاعدة:** ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة إلى الاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدسة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة .

- الأداء الوظيفي : ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال مكلفين بها , كما يتناول مستوى التعاون السائد بين الأفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض<sup>1</sup>.

( ط ) نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي : ( kazlaski et Danerty )

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر بعدا للمناخ التنظيمي , حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة العلاقات بين القادة ومرؤوسيهـم . في التأثير على إدراك وتغير المرؤوسين بخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم . ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي :

- هيكل العمل : ويعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد العاملين بجودة التنظيم وهيكله العمل .
- قيم الوظيفة : ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين , بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- المحاسبة والمساءلة الشخصية : ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين , بأنهم محاسبون أو مسؤولين عن تصرفاتهم.
- المسؤولية : وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم بالاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف .

تركيز المشرف على العمل : وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف .

المشاركة : وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الإشراف المساند أو الداعم : ويعبر عن مدى وجود ثقة واحترام بينهما ومراعاة مشاعرهم .

<sup>1</sup>- شامي صليحة : مرجع سابق , ص ص- 24 - 25 .

- 
- 
- العمل الجماعي : ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد والعمل بروح الفريق
  - وعي الإدارة وإحساسهم بموظفيها : ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وأنها توليهم الاهتمام والرعاية .
  - التعاون بين المجموعات : ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين المجموعات المختلفة.
  - انسياب الاتصالات : ويعبر عن مدى كفاءة , وفعالية نظام نقل المعلومات , وانتظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل , الانفتاح والانسباب<sup>1</sup>
  - ي ( نموذج كوبز وتوماس : فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي في العناصر التالية :
  - الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد الاستقلالية فيها يتعلق بإجراءات العمل
  - درجة التماسك : وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم
  - الثقة : وتعني إدراك الفرد لمدى قدراته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا , اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .
  - ضغط العمل: ويعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
  - الدعم : ويعني إدراك الفرد بالدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
  - التقدير : ويعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة .
  - العدالة : وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت

---

<sup>1</sup>- قيقوب عيسى : مرجع سابق , ص, ص, 170 - 172 .

والترقيات.

- الإبداع: ويعني درجة تشجيع للتغيير الهادف وتجديد ومدى تحمل المخاطرة<sup>1</sup>

**نموذج فوهاند وجيلمر:** حدد الباحثان فورهاند وجيلمر أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في :

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية , مثل حجم المنظمة , درجة تركيز السلطة, درجة الرسمية في الإجراءات , درجة الحرية التي يشعر بها أفراد عند اتخاذ القرارات .

**درجة تعقد التنظيم:** وبدل ذلك على المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات فيما بينها.

**اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة .

**نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة ويتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة<sup>2</sup>

**نموذج بريتشارد وكرازيك:** ويرى الباحثان أن المناخ التنظيمي يتكون من إحدى عشر بعدا وهي كما

يلي الحرية , الإعاقة , العلاقات الاجتماعية , الهيكل التنظيمي , المكافأة , الدافع , مدى الانسجام الاجتماعي , التبعية المرونة وتحديد , تمركز القرارات المساعدة<sup>1</sup> . والشكل رقم (01) يوضح أهم نماذج المناخ التنظيمي حسب الدراسات.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات, مرجع سابق، ص-ص، 221-223.

<sup>2</sup>- صليحة شامي : مرجع سابق , ص 26.

الشكل رقم : 01 أبعاد المناخ التنظيمي حسب الدراسات

المكافآت	التكنولوجيا	ظروف العمل	اتخاذ القرارات	الإشراف	الاتصالات	الهيكل التنظيمي	الأبعاد النماذج
			✓				سطالكر وبرونست
✓				✓	✓		هالين وكروفت
✓	✓		✓		✓		ليكرت
✓			✓	✓		✓	لتوين وسترنجر
✓			✓	✓	✓	✓	ريتشارد وكرازيك
✓			✓		✓	✓	كامبل وزملانه
✓		✓	✓	✓		✓	بوتر وزملانه
✓			✓			✓	دونني وزملانه
				✓		✓	فورهاندي وجيلير
✓	✓	✓	✓	✓		✓	ستيرز
✓					✓		تيم وبيترسون
		✓	✓	✓	✓	✓	كوزلوسكي ودوهيرتي

المصدر: قبقوب عيسى: مرجع سابق، ص 80.

#### 1.Ⅶ. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

##### 1- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

<sup>1</sup> - قبقوب عيسى : مرجع سابق , ص, 166.

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل, ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات: العوامل الخارجية, العوامل التنظيمية, العوامل الشخصية والنفسية.

أ- **العوامل الخارجية**: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية, اقتصادية, قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.<sup>1</sup>

ب- **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة**: فلا شك أن وفرتها وكفايتها تحقق الأمن الوظيفي للعاملين وتشعرهم بالثقة, بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.<sup>2</sup>

ويدخل في الجانب المادي أيضا, كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج, وجميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد لذلك نظرا لما يخلفه أي تقصير في الجانب من إرباك للعمل وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم, ومصدقية القائمين على العمل, وعلى سمعتهم.<sup>3</sup>

ج - **البيئة الاجتماعية**: ويقصد بها مجموعة العادات, التقاليد, القيم, الثقافات المحلية, الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم<sup>4</sup>

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها :

<sup>1</sup>-المغربي عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية, مرجع سابق, ص, 26.

<sup>2</sup> الكيسي عامر: " التطور التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة "ادار الشرق, الجزء 4, الدوحة, 1998,ص.

<sup>3</sup>- ناصر محمد بن إبراهيم: مرجع سابق, ص, 22.

<sup>4</sup> - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات, مرجع سابق, ص, 265.

- مستوى الدافع الإنجاز

- العلاقات الاجتماعية والأسرية

د- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية الأفراد أفكارهم, وجهات نظرهم كل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها تلك العوامل تؤثر على أدائهم لمناخ منظماتهم , فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم الاختلاف الثقافات بينهم<sup>1</sup>.

هـ - **المشاكل الأسرية :** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على التزام العاملين<sup>2</sup>.

**العوامل التنظيمية:**

**السياسات والممارسات :** ترتبط النمط القيادي والإشرافي : فالفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفز على البقاء والعطاء بخلاف الاستبدادي, أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط والعسر يحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس<sup>3</sup>.

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان , وطبيعة هذه العلاقات, ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها, واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإضافتها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء, وعلى

<sup>1</sup> - المغربي عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية المورد البشري, مرجع سابق, ص, 26.

<sup>2</sup> - الصيرفي محمد: مرجع نفسه, الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات , ص, 265.

<sup>3</sup> - الكيسي: مرجع السابق, ص, 66.

إخلاصهم وأدائهم للعمل, وبالتالي على نتائج العمل يرضيه إما إيجاباً أو سلباً , وذلك تولي كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين<sup>1</sup>.

السياسات الإدارية المحددة الاختيار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم ومضعفا للمعنويات .

- **القيم المهنية للعاملين:** على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم فالمؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم العامل وتحرص على نضجه وبناءه و رفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح عشا آمنة ودافئا للبقاء والعطاء, أما القيم المادية والمنفعية ولاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم, أو تحفيزهم لتترك المنظمة في الوقت المناسب.

وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ, أو التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة, وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون استخدام الأفراد مع أهدافها و بيئتها, وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق<sup>2</sup>.

**طبيعة الهياكل التنظيمية:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن البيروقراطي , سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق<sup>1</sup> كلما كان البناء

<sup>1</sup>- خضور : مرجع سابق, ص, 22.

<sup>2</sup>- الكيسي: مرجع سابق, ص, 66.

التنظيمي مرنا و مستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على خلق الإبداع و التكيف مع الحالات , أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبتا للعزائم .وللهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأمر وغموض خطوط السلطة و المسؤولية هي مؤثرات على توفر مناخ سلمي داخل المنظمة والعكس صحيح .

**النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي تأثير مباشر على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم , بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .

**أهداف المنظمة:** فكما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد , كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين .

**الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على مستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين وبقائهم والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم كسب ولائهم وتعزيز التزامهم.

**الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية والغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة , كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة .

<sup>1</sup>- الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات , مرجع سابق , ص, 266.

**البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها الإحداث أي تغيير في نوعية مناجاتها لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة , فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات الأزمة لمواكبة التغييرات التكنولوجية.<sup>1</sup>

**ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية, الإضاءة, الضوضاء, الأثاث, تنظيم المكاتب و التهوية.... الخ التي يعمل بها الأفراد , حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد , وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد .

**درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها :** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد , كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي الأعضاء الجماعة يحدد التفاعل بين الأعضاء.<sup>2</sup>

**العوامل الشخصية:** هناك عدة عوامل شخصية تؤثر على المناخ التنظيمي ومن أبرزها نذكر ما يلي:

**درجة المخاطرة :** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز , بينما المناخ التنظيمي الذي يتيح المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- شامي صليحة : مرجع السابق , ص, 48- 49 .

<sup>2</sup>- خالد محمد الوزان: مرجع سابق, ص, 25- 26.

<sup>3</sup>-الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي , التحليل على مستوي المنظمات , مرجع سبق ذكره , ص337

**خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع وكذا الطموح العالي. كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم بعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل<sup>1</sup>

**تناقض القيم :** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل , مثل هذه السلوكيات قد توجد شعور لدى العامل بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم<sup>2</sup>

**قدرات الفرد :** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوع من الإحباط ومن ثم انخفاض روحه المعنوية<sup>3</sup>

**2- طرق تحسين المناخ التنظيمي :** ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة , فتتمثل عناية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية , مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابا على أدائهم وإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية :

-احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية والرأي الآخر وتشجيع العمل التعاوني , فوضع الشخص موضع الشخص الآخر والنظر إليه بمنظار ركيزة النجاح الأولى وفي نقاء المناخ التنظيمي ,

<sup>1</sup>- مصطفى أحمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة, بدون دار نشر, بدون طبعة, 2000, ص, 410.

<sup>2</sup>- أحمد الوزان: مرجع السابق, ص, 28.

<sup>3</sup>- الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات , مرجع نفسه , ص, 268.

فهناك قاعدة إنسانية تقول بأن الإنسان الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضع الآخرين ويتفهم عقليتهم وينظر إلى الأمور بمنظارهم فإنه لا يخشى المستقبل

- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشاكلهم مما يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح. وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي ويتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسستهم , فتختفي مظاهر الصراع ويتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج إبداعية , فالفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح وأن الفائدة قد تحققت بفعل كفايته العملية والفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة , فيزيد عطاءه وتتحقق إبداعاته.

- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات وقدرات وطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات والشعور بأهمية داخل المجموعة دون أن يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة .

- تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية والصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على معلومات المتعلقة بها من مصادرها .

- مشاركة العاملون في صناعة القرارات. وتحمل المسؤوليات مما يسهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية , فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوقفة على آدابهم , فإعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود.

- انتهاز الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالابتعاد عن التفردية وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها.<sup>1</sup>

- **الاهتمام بتدريب العاملين** : إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يتيح الثقة بالنفس لدى العاملين , لا سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية , وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة .

- **عدالة المعاملة**: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم , من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة الأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت , الترقية الأجر , العقوبات والتدريب . الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في النفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية , فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

- **النمط القيادي** : إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة , فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل في القيادة التي تستطيع خلق الثقة

<sup>1</sup>- محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية , مرجع سابق , ص-ص 27 - 28 .

<sup>2</sup>-حمود خضير كاظم : السلوك التنظيمي , مرجع سابق ,ص, 174-175.

بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض<sup>1</sup>.

## ٧. النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي:

1- المدرسة الكلاسيكية : ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية , اعتبرت الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية , يحقق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح ,متجاهلة إنسانية لأفراد فيها لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون إبداء للرأي , وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به ,فالفرد لدى هذه لإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط بينما نرى أن فايول ( fau al ) يرى أن الإدارة التي توفر المساواة بين العاملين في التنظيم والعطف والعدالة بينهم , فالعامل يعمل بأعلى طاقة وقدرة , نتيجة توا فر الجو الملائم للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه , مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم , والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة .

## 2- النظرية البيروقراطية :

تسود في كل وحدة من وحدات التنظيم البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها تحدد السلوكيات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك و الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة , وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام .إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوافر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوصافا لمهام كل وظيفة وعلاقة كل منها و ارتباطها بالوحدات الأخرى.

<sup>1</sup> - شامي صليحة : مرجع سابق , ص, 54.

وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفراد وبين عملائهم, بحيث تكون بعيدة عن تأثير بالعلاقات الشخصية أو الأهواء الشخصية و وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز, وتتماشى القرارات هذه المنظمة مع تحقيق الأهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصداقة والمحبة , ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطية ممارسة نابعة من حالات الانفعال أو العاطفة لأنها لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية , يلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على مستوى عالي من الكفاءة , وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر من العنصر البشري , وعليه المناخ الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي , إنما هو مناخ جامد وروتيني تتخض فيه كفاءة الأداء و تغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والجوانب القانونية وتنفيذ القانون بحذافيره دون مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاعر العاملين وبالتالي يصبح المناخ التنظيمي غير ملائم<sup>1</sup>.

### 3 - المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وكان أبرزها المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية :

أ - للقيادة دور هام في التأثير على سلوك.

ب - ربطت بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية .

ج - دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين

<sup>1</sup>-محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية , مرجع سابق,ص,23.

(د) اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي .

(هـ) دور الحوافز المعنوية في التأثير على سلوك<sup>1</sup>

#### 4- نظرية النظم الاجتماعية:

إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة إن نموذج جبلز وجوبا يصف الترابط بين البعد المؤسسي و البعد الشخصي.

أما أرجريس فقد أختبر وبنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة والانفتاحية في العلاقات , دونما أن يشعر الناس بذلك . وقد خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا ما شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشة مثل ذلك خوفا من زيادة الصراع والتنافس داخل المؤسسة رغم أن أرجريس من أنصار وجود الصراع لكن في حدود معينة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - نقيل بوجمة : علاقة المناخ التنظيمي بالأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية , كلية الآداب والعلوم الإنسانية , جامعة باتنة, 2009 , ص , 31 .

<sup>2</sup> - حمدات محمد حسن: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية, مرجع سابق , ص, 23- 24 .

الخلاصة :

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الباحثين في تحديد أبعاده وعناصره , وذلك لتباين اختصاصاتهم , إلى أنه لا يمكن إهمال دوره وتأثيره البارز على فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة .

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي , اتضح لنا ما لهذا المناخ من أهمية داخل المنظمة, وكذا تأثير أبعاده وعناصره على التزام العاملين ,وعليه فإن التزام العاملين يتوقف على ما يوفره هذا المناخ السائد في المنظمة من أنظمة تحفيز والأنماط القيادية المتبعة من طرف قادة المنظمات , وفي الفصل الثالث في هذا الدراسة الخاص بالإطار النظري سوف نتطرق إلى ظاهرة الالتزام التنظيمي .

## الفصل الثالث: ماهية الالتزام التنظيمي

تمهيد :

I. أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي:

1. أهميته

2. خصائصه

II. أبعاد ومراحل تطور الالتزام التنظيمي :

1. أبعاد الالتزام التنظيمي

2. مراحل تطور الالتزام التنظيمي

III. أنواع ونماذج الالتزام التنظيمي :

1. أنواعه

2. نماذج الالتزام التنظيمي

IV. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومدخل دراسته:

1. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

2. مدخل دراسته

V. العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام في المنظمات الأعمال بشكل خاص ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه , مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة فيه.

كما تشير المراجع العلمية إلى أن الإلتزام , الولاء , الإخلاص , الحب , والطاعة هم من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات التي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة صحية سليمة تمكنها من البقاء والاستمرار .

ويشير فيلة وآخرون إلى أن سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يعود إلى العناية بدور الفرد في المنظمة وأهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى , وفي نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته , تفكيره , عواطفه, ودوافعه التي توجه سلوكه.

وفي هذا الفصل سوف نتناول الإلتزام التنظيمي أكثر تفصيلا, من خلال التطرق إلى أهميته والخصائصه, أبعاده, نماذجه , مراحل , أنواعه , العوامل المؤثرة فيه , المداخل النظرية , العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي وكذا علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والالتزام التنظيمي .

## I. أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي :

1- الأهمية : لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على

المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على مستوى الاجتماعي

والقومي وتتضح معالم هذه الأهمية في :

أ-دراسة ميرفيس ولولر والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة

من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي , كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن

الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات .

ب - دراسة هانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة الإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير

الإيجابي الإلتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها إذ أوضحت تلك الدراسات أن

ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عن انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية

وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل .

ج - دراسة بلاو وبول التي أكدت على أن أهمية الإلتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي

يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبأ بمستويات معدل دوران العمل والتغيب العاملين.

د - دراسة هاتفاني وباول والتي ربطت ما بين الإلتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن

ارتفاع مستويات الإلتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافة هو السبب الأساسي لتفوق المصانع

والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع الأمريكية

هـ-دراسة أولي وتشاتمان و التي أكدت على أهمية متغير الإلتزام من خلال ارتباط ذلك المتغير

بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي , السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة,

والاتجاهات الإيجابية نحو العمل , إضافة إلي المبادرة والإبداع .

و-أما ماثيو وزاجاك فقد تجاوزت أهمية ونتائج الإلتزام التنظيمي لديها حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للإلتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.<sup>1</sup>

ز) أن الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.<sup>2</sup>

ح) ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل عمر و الجنس و الحاجة لإنجاز هذه العلاقات نلتقي مع الاعتقاد أن الإلتزام الوظيفي موقف مستقر نسبيا مع الوقت.<sup>3</sup>

ومن خلال هذه العوامل يمكننا القول أن الإلتزام التنظيمي، أهمية بالغة لأن لكل عامل من هذه العوامل يرتبط بأداء و فعالية واستمرار المنظمة.

## 2- خصائص الإلتزام الوظيفي: هناك عدة خصائص الإلتزام أهمها:

أ) يتصف الإلتزام أنه متعدد الأبعاد.

ب) يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يلون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.<sup>4</sup>

ج) الإلتزام التنظيمي حالة نفسية يصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

د) يؤثر الإلتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه وتركه المنظمة.

هـ) يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي أو تنظيمي داخل المنظمة بالصفات التالية، قبول أهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> - الفضلي فضل مصباح : مرجع سابق , ص, 79.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص، 182.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والإلتزام الوظيفي , مرجع سابق , ص، 66.

<sup>4</sup> عادل عبدالفتاح سلامة:"الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي" ج1، العدد23، القاهرة، 1999، ص، 15.

و) وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الميل لتقويم المنظمة تقويم إيجابي  
1.

## II. الأبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي :

### 1- أبعاد الالتزام التنظيمي :

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد الاستدلالية بها على مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ويعتبر " بورتر " رائدًا من رواد في هذا الجانب ، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما : التوافق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة والارتباط العاطفي بالمنظمة في إحدى الدراسات التي أجراها " ستيرز " تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي أو أحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي.

أ- الولاء التنظيمي: رغم تعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي لإ أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي :

يري " بورتر " وزملائه أن الولاء التنظيمي بأنه : " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها "

أ- ويرى جواد : أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون ولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع ، حيث أن الولاء ذو اتجاهين الأول ينطوي على تقديم العاملين ولأهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه ، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة ومن خلال التعريفات يتبين أن الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

إن فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل والالتزام الوظيفي ، مرجع سابق ، ص، 68 .

<sup>2</sup> سامي إبراهيم حماد حنون : "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، تحت إشراف سامي على أبو الروس، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، 2006 ، ص، 17.

وفعالة فيدفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسستهم، وعن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء والولاء لهذه المؤسسة يلعبان دوراً أساسياً على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو احد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

### ب \_ المسؤولية تجاه المنظمة :

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة وتؤدي الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذه أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا إنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائها لإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني : المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها<sup>1</sup>

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، 1998، ص 350.

يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة<sup>1</sup>

فالمسؤولية تعطي نوعاً من المراقبة الذاتية للعامل والحرية الوظيفية والاستقلالية في الرأي والإنجاز وهذا ما يفرض عليه التزاماً معيناً بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

فالمسؤولية داخل المنظمة تفرض للعامل المحافظة على ممتلكات المنظمة وتطبيق القواعد واللوائح المرسومة الخاصة بهذه المؤسسة، فالمسؤولية يدرك من خلالها العامل أنه مسؤول على بذل أقصى جهد ممكن مع المحافظة على الوقت وعدم التغيب والتأخر، ويمكن أن نفترض إذا أن قدراً أكبر من المسؤولية وعملاً أكثر تعقيداً وأكثر جذبا للعامل يربط الفرد بعمله بشكل أكبر، وفضلاً عن ذلك فإن الإحساس بالالتزام التنظيمي الناشئ عنه يوازن بفعالية بين الضغوط المختلفة التي يتعرض لها العامل.

### ج- الإيمان بالمنظمة

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها وليكون هذا البعد لدى الفرد معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي تعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما تعلق منها بالعمل أو وما يخصه هو ، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة ، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 394.

<sup>2</sup> - جورج فريدمان: رسالة في سوسولوجية العمل، تر: حسين حيدر: ج(2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 173.

## د\_ الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة :

يتمثل بعد الالتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة , مقابل ما سيفقده , لو قرر الالتحاق بجهة أخرى , حيث أن تقييم الفرد الأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم السن , وطول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبته لدى الفرد في الاستمرار في عمله , حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة , وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له , خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر , وبما أن الفرد يعطي قيمته للعلاقات الشخصية مع الزملاء العمل والتي بنيت عبر السنين , ونظام التقاعد يختلف من منظمة للأخرى , والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى , فلأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المؤسسة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى<sup>1</sup>.

## 2\_ مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي فقد حددها وأنشي ولأفن welsch , lavah في مرحلتين:

**الأولى:** مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي تريد أن يعمل بها في الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

**الثانية:** مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص بذله جهداً مضاعف من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة والنهوض بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ سامي إبراهيم حنون: مرجع سابق, ص, 118 - 119.

<sup>2</sup> \_ خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق, ص, 39 .

في حين بين بوشنان Buchanan, 1974 أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد مارا في ثلاث مراحل هي :

\_ **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة:** مدتها عام واحد , يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة , وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة .

\_ **مرحلة العمل والإنجاز:** مدتها تتراوح بين عامين وأربعة أعوام, في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه, وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية, والخوف من العجز , وظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.

كما أشار أيضا البلبيسي إلى أن الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولاءه وإيمانه بقيمتها مع الإحساس باندماجه في عمله , يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته , وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على التطوير الالتزام للعاملين , وهي :

#### ا\_ مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد لاذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل الحصول على اجر مادي ومعنوي.

#### ب \_ مرحلة الاندماج مع الذات :

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل في , وتحقيق

الانسجام مع الذات , والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة

#### ج\_ مرحلة الهوية:

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه , وهو جزء منها , وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية<sup>1</sup>.

### III. أنواع ونماذج الالتزام التنظيمي :

#### 1 ( أنواع الالتزام :

نظراً لتعدد تعريفات الالتزام التنظيمي فقد قدم كل باحث تصنيفاً لأنواع الالتزام التنظيمي حيث حددها ( Meyer 1992 ) في ثلاثة أنواع :

أ \_ **الالتزام العاطفي** : عرفه ما ير على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً , كما عرفه moideenktyet 1998 بأن الالتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب إليها والموحد مع هويتها .

أي أن هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة.

ب \_ **الالتزام الاستمراري**: عرفه Allan , Meyer 1990 على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة , وكذلك عرفه al1998, moideenktyet على أنه يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة .

ج \_ **الالتزام المعياري**: hackeh, e al, 1992 على أنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة, وهو نوع من الواجب على الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل والالتزام الوظيفي , مرجع سابق , ص, 28- 29 .

<sup>2</sup> \_ أميرة محمد رفعت حو اس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية التجارة , القاهرة , 2004, ص, 59- 60.

كما ميز "kidron" بين نوعين بين الالتزام التنظيمي هما :

**الالتزام المحسوب :** ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم من وجود عمل

بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل

**الالتزام الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد القيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيم وأهدافه.<sup>1</sup>

## 2 \_ النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية ويعتبر بورتر رائداً في هذا المجال من خلال إسهامه في تحديد بعدين، هما التطابق والارتباط بالمنظمة<sup>2</sup>، ومثلت تعريفات الالتزام وقيمتها لأبعاد التي حددها "نموذجاً للالتزام مدى الحياة" لمارش ومانري حيث تم تسمية كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي.

وميز أوريلي وكالدويل (1981) بين نوعين من الالتزام هما: الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي.

وقد تم تحديد كل من الالتزام القيمي والالتزام للبقاء في المنظمة، مؤشرات للالتزام التنظيمي، أما بوتلي وزملاؤه (1989) فقد اعتمد والتطابق والارتباط بالمنظمة بعدين عبروا بها عن الالتزام<sup>3</sup> وقد وفرت العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما تعلق منها بالأسباب والنتائج، عدة نماذجي عرضها البحث مرتبة حسب تسلسلها التاريخي، على النحو التالي:

<sup>1</sup> \_ خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق، ص، 39.

(2)Porter, L.W. Carmpon, W.J. & Smith, F.W. "Organizational Commitments and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", Organizational Behavior Human Performance, Vol. (15),1996., p. 604.

<sup>3</sup> - على بخالفة : الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا

## نموذج اتزيوني (1961)

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحياناً بالالتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي<sup>1</sup>

**الالتزام المعنوي:** يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله لها.

**ب- الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والتي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبّيها لمنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

**ج الالتزام الاغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المنظمة، غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

أ. نموذج ستيرز (1977) : يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل مع كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته له أو اعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبتها لأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غياب هو بذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافها التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن

<sup>1</sup> \_ عبدالرحمن أحمد هيجان: "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط 2، الرياض، 1999، ص-35

أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته هما<sup>1</sup>.

### مدخلات الالتزام التنظيمي:

- أ. الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- ب. خصائص العمل (التحدي في العمل والرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).
- ج. خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

### مخرجات الالتزام التنظيمي:

- أ - الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
  - ب - انخفاض نسبة دوران العمل.
  - ج - الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
  - د - الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.
- ب. نموذج ستاووسلانيك (1977): يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:<sup>2</sup>

أ - **الالتزام الموقفي** : يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود" ،الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص

<sup>1</sup> \_ أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص، ص 30-32.

<sup>2</sup> \_ عبد الرحمن احمد هيجان: مرجع سابق، ص 37.

يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساند التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

**ب -الالتزام السلوكي :** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته ،حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ،نتيجة اطلاعهم على بعضا لمزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقد ان هذه المزايا بالإفلاخ عن هذا السلوك.

**ج. نموذج ستيفنز وزملائه (1978) :** ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

**أ -الاتجاه التبادلي :** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقها لموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له ،وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها <sup>1</sup>

**ب -الاتجاه النفسي :** وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث (1996) حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها.

<sup>1</sup> علي محمد العضايلة: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمي" : ودراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردني"، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة ،مجلد ( 10 ) ،عدد (6)،1995،ص ص: 17-18.

فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً للدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها.

#### د. نموذج انجل وبيري (1983)

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساساً لبحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

أ - نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتباره مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً أو ثابتاً وطوعياً. وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر 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 لمنظماتهم.

ب - نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه

<sup>1</sup> عبد الرحمن حمد هيجان: مرجع سابق، ص 40.

الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية لكال حاجات و الأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بدو ان تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشر بقيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

هـ. نموذج كانتر (1986): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة نواع من الالتزام التنظيمي نابعة من

متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هي:1

أ -الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب -الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 37.

ج -الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أنا لمعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوكه لأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير .

و. نموذج ألين وماير ( 1990 ) : يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام

التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى

ثلاثة عناصر مكونة له ،هي:

أ -الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ،من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كماي تأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ،سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملي<sup>1</sup> كذلك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي"<sup>2</sup>

ب -الالتزام المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت ) بين الفرد والمنظمة ، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية<sup>3</sup> وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها

1 - سعود محمد العتيبي والسواط، طلق عوض الله، مرجع سابق، ص 17 .

2 - أيمن عودة المعاني: مرجع سابق ،ص 47 .

3 - راشد شبيب العجمي: "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"،مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة (20) ،العدد(72) ،مسقط ، مارس 1998، ص 94 .

الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييمًا لموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر<sup>1</sup>

ج- **الالتزام المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابغًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به ، و لما يعتقد بأنه أخلاقي<sup>2</sup>.

وتؤثر هذه المكونات للالتزام التنظيمي فيما بينها ،لتعبر عن رابطة مشتركة بينها ،تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزامًا عاطفيًا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة ،أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ،ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة ،عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة<sup>3</sup>

ز. **نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:** تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجًا جديدًا للدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديًا وتنظيميًا ،المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد ،كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوبًا قويًا لضبط الموظفين ،باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة

1 - سعود محمد العتيبي والسواط، طلق عوض الله ،مرجع نفسه، ص19 .

2 - عادل زايد: "قياس الانتماء التنظيمي للعامل ينبج جهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (4) ،عدد(3)،1996،صص47-58.

3- خالد ظافر الهاجري: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية : دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، الرياض، جامعة الملك سعود ،كلية الآداب، رسالة ماجستير ،ص24 .

المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوبًا ملائمًا للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كان تقيمه و أهدافه الشخصية وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب بالحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الموظف الموالى لمنظمتة نوعاً من الالتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة إذا ما تطلب الموقف ذلك وعليه فإن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية ، الذي حد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإنجاز لتترك المنظمة<sup>1</sup>.

#### IV. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومداخل دراسته:

##### 1 - العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي :

ذكر كل من " ستير وبورتر " بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتقرير الإلزام التنظيمي وهي :

أ \_ **عوامل شخصية** : وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه ، مثل شخصية الفرد العامل نفسه ، قدرته على تحمل المسؤولية ، توقعات الفرد للوظيفة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.<sup>2</sup>

والعوامل الشخصية فمن شأنها أن تزيد من درجة الالتزام التنظيمي والتي تتمثل بخلفية الموظف ، وثقافته ، والنظرة الإيجابية لذاته ، والرغبة في تحقيق ذاته ، مدى أهمية العمل لديه

<sup>1</sup> - عبدالرحمن احمد هيجان: مرجع سابق، ص، 42-43.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص، 120.

ب - **العوامل التنظيمية:** من شأنها أن تزيد من درجة الالتزام الوظيفي , والتي تتمثل في بيئة العمل , محتوى العمل , وطبيعته وخصائصه , ونمط القيادة الإدارية , ومناخ التنظيمي بشكل عام .

ج \_ **العوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة , بحيث يكون مستو الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عند يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته , مما يعطيه تبريراً للاختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول<sup>1</sup>.

## 2 \_ **مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:** هناك مدخلين لدراسة الالتزام التنظيمي.

أ **المدخل السلوكي :** المدخل القائم على التبادل , وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها

العديد من علماء النفس الاجتماعي , وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة عملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها . وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد الملتزم. فالفرد يقدم الجهد, والوقت...لخ مقابل الحصول على إشباع حاجات معنية , وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من التذمر , فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه أكثر . أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته, ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل والالتزام الوظيفي , مرجع سابق ,ص, 73.

وطبقاً لهذا المدخل فإن محصلة لعلاقات تبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، وأنه كلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة التزام التنظيمي للعامل.

ب \_ المدخل الاتجاهي ( السيكولوجي ) في نظرتة للالتزام عن الدخل السلوكي أو القائم على التبادل فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان , فإن المدخل الاتجاهي ينظر إلى الإلزام على أنه اتجاء عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة . وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه , والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة في تحقيق اهدافها , والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .<sup>1</sup>

## ٧. العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي:

### 1- العلاقة بين الرئيس و المرؤوس والالتزام التنظيمي:

كثير هي الأبحاث والدراسات التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات وظيفته المرؤوس أو التابع لها إضافة إلى التأثير على مستويات الأداء ذلك التابع , فالقيادة مثلاً مسؤولة مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم إلتزام الموظف أو ضعف علاقته بموظفيه ومنظمتة , ويرى أوركي أن رئيس العمل أو المشرف يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات وقدرات الموظف التابع له , كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دوراً أساسياً في التأثير على أداء وإمكانيات وقيم المرؤوسين تجاه العمل أما ما يبرز

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق, ص, 186.

رأى أن تأثير الرئيس في العمل مصدره قدرة ذلك الرئيس على التحكم في محتويات وظائف تابعيه لذلك يجب تدريب القيادات على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات التخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات

إيجابية لديهم نحو أعمالهم .

وللقيادة تأثير واضح في درجة إلتزام الموظف بوظيفته والسعي لخدمة أغراض منظمته والعمل على استمرار فيها , ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث وجد أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية أصبح يتطلع لحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر , وقد وجد **بغرسون** بعد مراجعة لعدة دراسات حول تأثير الأسلوب القيادة على الإلتزام , أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الإلتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظمتهم , أما **مارتن وهنت مايكلز وسيكتور ووليمز وهارز** فقد أكدوا على أهمية العلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه على درجة الإلزام التابعين من خلال تأثير أسلوب الرئيس في التعامل على معدلات الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين . كما ربطت دراسات أخرى الإلتزام التنظيمي وطبيعة أسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها , ومن أبرز تلك الدراسات دراسة **باتمان وستر اسر** ودراسة **موريس وشير مان** , وقد أكدت نتائج تحليل **غرين ومثشل** الرأي القائل بأهمية الأثار السلوكية المترتبة على ممارسة القيادي أي كان مستواه لمهام وظيفته وبالذات على التابعين له أو الخاضعين لسلطته حيث أكد الباحثان على أن سلوك واتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة وسلوك القيادة .<sup>1</sup>

## 2- العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي:

<sup>1</sup> - سامي حنونة: مرجع سابق, ص, 28 - 29.

ان استخدام النظم المختلفة للتحفيز لا يترتب عليها أية منافع , ولكن من الممكن زيادة فعالية استخدام تلك النظم من خلال وضع برنامج اداري شامل يستهدف الاستفادة من جهود الأفراد من خلال زيادة التزامهم تجاه المنظمة , وفي نفس الوقت تحقيق الانضباط الذاتي لديهم وأخيراً زيادة الرغبة لديهم في أداء وظائفهم بشكل جيد.

هذا ويمكن أن تلعب الحوافز دوراً هاماً من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تسهم بشكل فعال في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الفرد من خلال جعل المنظمة أفضل مكان يرغب أن يمارس فيه وظيفته, ومن أهم الأنشطة التي تدعم الالتزام التنظيمي لدى الفرد ما يلي:

\_ وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة وإعلام الموظفين بها.

\_ الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية , وذلك من خلال إقامة نظام للشكاوي والتنظيمات .

- دعم الإحساس بروح الجماعة, من خلال التأكيد على تشكيل فرق العمل وزيادة درجة التفاعل

- بين العاملين.

- الاهتمام بتنمية الموظف , وذلك من خلال تشجيع الترقية من الداخل , والاهتمام بأنشطة تنمية

وتطوير المسار الوظيفي له .

\_ احترام القيم الأساسية لدى الأفراد, وأن تثبت ذلك إدارة المؤسسة بقول والعمل.

باختصار فإن نظام التحفيز يتوقع له النجاح إذا حظي بدعم وتأكيد الإدارة وفي نفس الوقت لاقى

قبول واهتمام العاملين, بإضافة إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مدعمة تؤكد على فرق العمل والثقة في

التعامل بين الأفراد ووجود نظام الاتصال في اتجاهين .

إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بإضافة إلى الحوافز المادية, فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته, وذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.<sup>1</sup>

#### خلاصة :

في خضم ما سبق يعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة في الوقت الراهن, لذلك نجده قد جذب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي , لكونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوك مرغوب فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة ما دام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل , فضلا عن مشاعر الثقة والمصادقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته , وتتجلى القيمة الحقيقية للالتزام من خلال قدرة قائد المنظمة

<sup>1</sup> - جاري ديسلر : ترجمة محمد سيد عبد المتعالي , أ. د عبد المحسن سيودة , إدارة الموارد البشرية , دار المريخ , 2006 , ص, 445 - 446.

على تحقيق جو عمل محفز من أجل البقاء على سيرورة الدافعية, كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيها ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة, حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي مما يزيد من التزامه تجاه المؤسسة التي يعمل بها, وبالتالي يبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها .

## تمهيد

### I. مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري والتنظيمي

### II. المنهج وأدوات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

أولاً: الملاحظة

ثانياً: المقابلة

ثالثاً: الاستمارة

### III. عينة الدراسة وخصائصها:

1- عينة الدراسة

2- خصائصها

تمهيد :

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين وذلك يضمن الإطار الصحيح لبحثه ، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث في تدعيم الجانب النظري ميدانياً و ذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات .

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث ، وهي مجالات أو حدود الدراسة ، كالمجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني ، وكذلك المنهج المتبع والذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة موضوع الدراسة ، وبالإضافة إلى جملة من الأدوات الثانوية التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات ، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة ، وكذا العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة في ضوء ما يتطلبه البحث وكيفية اختيارها ، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية.

وسأتناول في هذا الفصل دراسة هذه المؤسسة كمؤسسة العمومية جزائرية متخصصة في المياه وركزت اهتمامي على العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والتزام العاملين بها متبعة الخطة التالية :

تمهيد:

- ✓ مجالات الدراسة
- ✓ منهج وأدوات الدراسة
- ✓ عينة الدراسة وخصائصها

## أ. مجالات الدراسة

### 1- المجال المكاني:

تعتبر المنشأة العمومية لتوزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير من أهم المؤسسات التي تنشط على مستوى ولاية المسيلة ،انطلق النشاط الرسمي للمؤسسة في 01 جانفي 1988 و ذلك بمقتضى النصوص القانونية التالية ،المرسوم التنفيذي رقم 87/108 المؤرخ في 05 أي 1978 المتضمن تعديل الاختصاص الإقليمي لمقاولة إنتاج و توزيع المياه بسطيف و تحويل جزء من أموالها إلى ولايتي بجاية مداولة المجلس الشعبي لولاية المسيلة رقم 87/30 المؤرخة في 17 جوان المتضمنة إنشاء المنشأة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية و التطهير لولاية المسيلة .

من مهام المؤسسة، لديها مهام أساسية وأخرى ثانوية، فبالنسبة للمهام الأساسية فهي تقوم:

1-إنتاج و نقل و تخزين، و توزيع المياه الصالحة للشرب و الصناعية.

2-استغلال الموارد المائية و معالجتها .

3-تسيير و صيانة منشآت الري التابعة للمنشأة منها: الآبار ، الخزانات ،القنوات الرئيسية ، شبكة توزيع المياه ، تسيير و صيانة شبكات صرف المياه القذرة.

المهام الثانوية :تقوم بإنجاز شبكات للمياه الصالحة للشرب و المياه الصرف الصحي.

القيام بأشغال التجهيز لكافة منشآت الري (الآبار ،المحطات ، الخزانات ) .

هياكلها : تتواجد المديرية العامة للمنشأة بحي 206 مسكن و هي تتكون من الأقسام التالية : قسم الإدارة

العامة ويشرف هذا القسم على المسائل المتعلقة بالإدارة و شؤون الموظفين .

قسم المحاسبة و المالية و يشرف هذا القسم على المسائل المتعلقة بالمحاسبة و المالية.

قسم الصيانة و الاستغلال و يشرف هذا القسم على المسائل المتعلقة بالصيانة و هو يتوفر

على حاضرة رئيسية بها ورشات للتصليح و الميكانيك و تصليح العدادات المالية .

قسم التجارة و التمويل و يختص هذا القسم في الإشراف على الوظيفة التجارية و التموينية للمنشأة .

خلية الإعلام والاتصال و تختص للتغطية الإعلامية للمنشأة.

مراكزها: تنشط المؤسسة العمومية على مستوى عشرة بلديات من بين 47 بلدية التابعة للولاية المسيلة و يتم

تسيير هذه البلديات العشر حسب التقسيم الجغرافي، بحيث وزعت على ثلاث مراكز هي:

مركز المسيلة

- مركز بوسعادة.

- مركز سيدي عيسى.

أهم نشاطاتها : إن أول مهمة تقوم بها المنشأة هي إنتاج المياه و تخزينها من أجل هذا فهي تتوفر

على مجموعة من الهياكل للإنتاج : الآبار و الخزانات المجهزة بعدادات ذات الحجم الكبير ، قصد التحكم

في كمية المياه المنتجة و لمواجهة الطوارئ التي قد تتعرض لها الأجهزة على مستوى الهياكل الإنتاجية فقد

قامت المنشأة باقتناء الاحتياطي من المضخات .

أجريت الدراسة في مؤسسة المنشأة العمومية للمياه بالمسيلة، وهي كما سبق وأن عرضنا التطور

التاريخي و التغيرات التي مرت بها هذه المؤسسة.

## 2- المجال الزمني:

تم العمل الميداني على مرحلتين مبرمجة مسبقا وهي كالتالي:

مرحلة الأولوية الاستطلاعية، حيث قمت باختيار المؤسسة التي تخدم الموضوع البحث بعد مقابلة

مجموعة من الموظفين وهي مرحلة استطلاعية تم فيها ملاحظة جميع ما يتطلبه موضوع البحث

والفروض المطروحة من معلومات والبيانات، وهي مرحلة دامت مدة يوم.

أما المرحلة الثانية وهي مرحلة تطبيق استمارة التي دامت أسبوع، حيث تم توزيع وجمع الاستمارة من

المبحوثين.

3- المجال البشري: 169 عامل من جميع الفئات تشغل المؤسسة من الموارد البشرية، موزعين على

أقسام المؤسسة بين " قسم الإدارة العامة، قسم الصيانة، الاستغلال، قسم التجارة، التمويل و...".

## II. منهج وأدوات الدراسة الميدانية:

### 1- منهج الدراسة:

الهدف الأساسي من البحوث السوسولوجية هو عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضعيات اجتماعية معينة وذلك من خلال مجموعة القواعد التي وضعها لتفسير وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة المجموعة ميدانيا بالإجابة عن سؤال كيف.

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة.

وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع، هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم والملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته وبما أن دراستنا تعتمد على محاولة كشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وللتزام العاملين بها لدى المؤسسة أو المنشأة المياه بالمسيلة.

فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعاً أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر كما يمكن تعريفه بأنه >> مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على حقائق وبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها للوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة>> وباعتبار أن المنهج الوصفي يرتكز على مصدرين أساسيين لجمع البيانات النظرية والميدانية يتم جمع البيانات الميدانية عن طريق أدوات جمع البيانات وهي المقابلة والملاحظة والاستمارة حسب ما يتطلبه ويستلزمه البحث، فيمكن للباحث أن يستعمل جميع هذه الأدوات كما يمكن له الاستعانة بإحداها فقط.

## 2- أدوات جمع البيانات:

تشكل أدوات جمع البيانات الوسائل التي يعمل بواسطتها الباحث على دراسة الواقع ودراسته وفهمه علميا وعمليا، وهي تحتل أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي وقد تم الاستعانة بتقنية الملاحظة بدون مشاركة ومقابلة نصف موجهة مع بعض عمال التنفيذ والإطارات خلال التريص الميداني، وتم الاستعانة بتقنية الاستمارة وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثنا.

أولاً- الملاحظة: وتعرف على أنها <المشاهدة الدقيقة للظاهرة مع الاستفادة من أساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة>>

المقابلة: وتعرف على أنها تقنية من تقنيات التحقق المباشر تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة وجماعية في بعض الأحيان.

أما بخصوص المقابلة شبه موجهة: تعرف على أنها تقنية كيفية تهدف إلى التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين الذين تمنح لهم الحرية في الإجابة وفقا لما يناسب أهداف البحث. وسبب اختياري أداة المقابلة لأنها تسمح للمبحوث التحدث بطلاقة وبعثق مما يسمح بالحصول على معطيات كيفية هامة من حيث المعاني، وساعدتني حيث استعملتها مع عمال التنفيذ ، مع عامل يهتم بنقل العدادات .

ثانياً- الاستمارة: تعد الاستمارة استبيان من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداما في جمع البيانات الأولية، فهي عبار عن مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ، ليقوم بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 219 .

وتعتبر الاستمارة تقنية مباشر النقص العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بالسحب الكمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.

أما الهدف من هذه الأداة يتمحور حول: معرفة تأثير المناخ التنظيمي على التزام العاملين داخل المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي [النمط القيادي - نمط الحوافز] ومؤشرات كل منهما، وأبعاد الالتزام التنظيمي [الولاء - المسؤولية] ومؤشرات كل منهما حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على مجموعة من الأسئلة من 52 سؤال بين أسئلة مغلقة وأسئلة نصف مغلقة بتحديد إجابات مسبقة وترك التعبير عنها للمبحوث.

وتتوزع الأسئلة في ثلاث محاور أساسية:

المحور لأول: البيانات العامة تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطياتها الشخصية حول المبحوثين شملتها [1-5] بغية الحصول على وصف الدراسة من حيث: [الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية للمنصب المهني - الفئة السوسيو مهنية].

محور الثاني خاص ببيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

النمط القيادي : ويتضمن هذا المحور 10 أسئلة من [06 إلى 15] الهدف منها معرفة خصائص المناخ التنظيمي أي النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسة التنظيمي وتتمثل في مؤشرات [النمط القيادي , الاهتمام بانشغالات العمال , الاهتمام بحاجات ورغبات العمال , العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين].

التحفيز : ويتضمن هذا المحور 17 سؤال من [16 إلى 32]. وتتمثل مؤشرات في [نوع التحفيز , الأجر ,

الترقية , المشاركة في اتخاذ القرارات , الخدمات الاجتماعية , المكافآت , الشكر والتقدير].

محور خاص بالبيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

ويتضمن هذا المحور 20 سؤال من [33 إلى 42] المتعلقة ببعد الولاء و [43 إلى 52] المتعلقة ببعد المسؤولية، والهدف منها التعرف على مؤشرات الالتزام التنظيمي [الالتزام بالمواعيد - الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة - الرغبة في البقاء في المؤسسة - الشعور بالسعادة - الاعتزاز والافتخار المحافظة على سمعة المؤسسة -المحافظة على ممتلكات المؤسسة ].

### III. عينة الدراسة وخصائصها:

#### 1- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة لأنها تسمح بالحصول على حالات كثيرة من المعلومات المطلوبة، وتماشياً مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام العاملين داخل المؤسسة ونظراً لأن مجتمع البحث يتكون من [169 عامل] اختيار عينة عشوائية بسيطة 20 % حجم العينة وقد قدرت عينة الدراسة بـ [ 33 عامل] عينة عشوائية بسيطة من كل الفئات المهنية [الإطارات- أعوان تحكم - أعوان تنفيذ] من أفراد مجتمع البحث. حجم العينة =  $169 \times 20 \div 100 = 33$  عامل تم توزيعها يوم 26 - ماي - 2013. وتم استرداد يوم 2- جوان - 2013 , تم استرجاع 30 استمارة فقط وثلاث استمارات لم يتم استردادها .

#### 2- خصائص العينة:

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %
------------------	---------	----------

الجنس	ذكر	24	80%
	أنثى	6	20%
المجموع		30	100%

نستشف من خلال الجدول أعلاه أنه من بين 30 مبحوث أن هناك نسبة 80 % من الذكور في المقابل 20 % نسبة الإناث من العينة مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في مؤسسة العمومية لتوزيع المياه ويرجع حسب الملاحظة إلى الطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي , بحيث نجد فئة الإناث يحبذنا العمل في القطاع الخدماتي والقطاع التربوي , وأكثر ميل لهذه الأعمال دون غيرها , وهذا بصفة عامة ما تشهده المؤسسات الجزائرية , وربما يعود إلى ثقافة وعقلية العاملة الجزائرية , وخاصة المرأة الحضرية .

البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %
------------------	---------	----------

0%	0	[25-20]	السن
23.33%	7	[30-25]	
23.33%	7	[ 35-30]	
23.33%	7	[ 40-35]	
16.67%	5	[ 45-40]	
13.34%	4	[ 50-45 فأكثر ]	
100%	30	المجموع	

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب ال

تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ 30 مبحوث ومبحوثة، نجد أنه تساوت الفئات العمرية المحصورة بين [30-25]، [35-30]، [40-35]، بنسبة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية بنسبة 23.33% ثم تليها الفئة العمرية الثانية المحصورة بين [45-40] بنسبة تشكل نسبة 16.67% ثم الفئة العمرية الثالثة المحصورة بين [45 - 50 فأكثر] بنسبة تشكل نسبة 13.34%.

تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ 30 مبحوث ومبحوثة، نجد أنه تساوت الفئات العمرية المحصورة بين [30-25]، [35-30]، [40-35]، بنسبة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية بنسبة 23.33% ثم تليها الفئة العمرية الثانية المحصورة بين [45-40] بنسبة تشكل نسبة 16.67% ثم آخر فئة عمرية كانت المحصورة بين [45 - 50 فأكثر] بنسبة تشكل نسبة 13.34% .

أي أن المؤسسة تمتلك فئات شابة قادرة على الإنجاز والإبداع، تتمتع بالنشاط والحيوية في إنجاز المهام الموكلة لها، وتعتمد هذه المؤسسة على الفئات الشابة وذلك لصعوبة نشاطها الذي يستدعي توظيف فئات

شابة, في حين الفئة التي يتجاوز عمرها 50 فأكثر فهي قليلة في هذه المؤسسة, وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل على تجديد في مواردها البشرية.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
30 %	09	متوسط أو أقل	
43.33 %	13	ثانوي	
26.67 %	8	جامعي	
100 %	30	المجموع	

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم 3 والمتعلق بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي فإن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى التعليم الثانوي بنسبة 43.33% . في حين وجدنا النسب متقاربة بين فئة ذوي المستوى متوسط أو أقل بنسبة 30% وفئة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 26.67% . من أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول انخفاض وقلة نسبة ذوي المستوى الجامعي داخل المؤسسة ميدان الدراسة , وذلك راجع لنشاط المؤسسة الذي لا يتطلب عناصر بشرية تتمتع بمستوى مرتفع من التعليم , وهذا مما يتيح الفرصة لذوي المستوى المنخفض في الحصول على مناصب عمل و هذا ما يفسر أن استقطاب المؤسسة لجميع الفئات التعليمية وذلك تماشياً مع احتياجاتها.

الجدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
26.67 %	8	5 فأقل	الأقدمية
53.33 %	16	[ 14 - 6 ]	
16.67 %	5	[ 24 - 15 ]	
3.3 %	01	25 فأكثر	
100 %	30	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن توزيع المفردات العينة حسب فئات الأقدمية نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة [14-6] نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أقدميتهم تتراوح بين [6-14] و هذا إن دل فإن يدل على تمسك العاملين بهذه المؤسسة وعدم وجود رغبة لديهم في تركها والبحث عن وظيفة أخرى , أي ما يعبر عن وجود استقرار في العمل ووجود بيئة عمل ملائمة .

وما يمكن استخلاصه أنه كلما زادت أقدمية العامل في المؤسسة كما زاد ارتباطه بها يوم بعد يوم , واعتبارها البيت الثاني له , بحيث يشعرون بأنهم أسرة واحدة, وأن الالتزام يمر بعدة مراحل فيصبح التزام مستمر كلما بقي العامل مدة طويلة في المؤسسة , و منه يصعب عليه مفارقتها , مهما كانت الأسباب ويفضل أن يقضي ما تبقى من حياته المهنية بها دون غيرها من المؤسسات .

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
20 %	6	إطار	الفئة السوسيو مهنية
30 %	9	عون تحكم	
50 %	15	عون تنفيذ	
100 %	30	المجموع	

انطلاقاً من الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد مجتمع البحث أي 50% يعملون كأعوان تنفيذ ثم تليها نسبة 30% كفئة أعوان تحكم والنسبة الأخيرة 20% كإطارات، ما يمكن استخلاصه أنه هذه المؤسسة لا تمتلك عدد كبير من الإطارات كون نشاطها يعتمد على عمال التنفيذ بالدرجة الأولى.









المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين.

I. يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة .

\* نتائج الفرضية 1

II. يؤثر نظام الحوافز على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة .

\*نتائج الفرضية 2

III. يعمل النمط القيادي المتبع في المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية

\* نتائج الفرضية 3

4- يعمل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة على تفعيل الشعور بالمسؤولية

نتائج الفرضية 4

IV. نتائج الدراسة

الخاتمة

يؤثر المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة على التزام العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى: يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسة على ولاء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة .

الجدول رقم 6: علاقة بين النمط القيادي والرغبة في البقاء في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الرغبة في البقاء النمط القيادي
100% 10	60% 6	40% 4	متسلط
100% 20	45% 9	55% 11	ديموقراطي
100% -	-% -	-% -	فوضوي
100% 30	50% 15	50% 15	المجموع

يربط بين السؤال رقم 6 والسؤال رقم 33

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي بتساوي كلا الصنفين نعم والصنف لا سجل نسبة 50% من الذين أجابوا بأنهم يرغبون في البقاء في المؤسسة , تصدرها نسبة 55% النمط ديموقراطي مقابل نسبة 40% أن النمط متسلط ويرغبون في البقاء في المؤسسة في حين انعدمت النسبة في النمط الفوضوي ,في حين نجد نسبة 50 % الذين أجابوا بأنهم لا يرغبون في البقاء في المؤسسة , تصدرها نسبة 60 % الذين يرون أن النمط المتبع من طرف الرئيس المباشر متسلط , مقابل 45 % , في حين انعدمت في النمط القيادي الفوضوي .

تبرز لنا نتائج الإحصائية من خلال الجدول بأن العمال الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة باعتبار النمط القيادي ديموقراطي , الذي يشجع على البقاء في المؤسسة , يشعرون بالارتياح والولاء للمؤسسة التي يعملون بها وليس لديهم استعداد لتركها مهما كانت الظروف , وأن مناخ العمل مشجع وليس منفر , يشعر فيم العاملين كأنهم عائلة واحدة , حيث أن القيادة التي تقوم على النمط الديموقراطي

يزيد من ولاء العاملين بها مما يجعل هذه المؤسسة تمتلك قوة عاملة أكثر التزاما , أما الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة رغم معاملة القائد المتسلطة , أنهم لم يجدوا فرص عمل بديلة فإنهم يتحملون هذا الأسلوب من القيادة .

أما الذين لا يرغبون في البقاء في المؤسسة , وذلك راجع إلي نمط القيادي المتسلط , وبالتالي يصبح مناخ العمل غير داعم بحيث يشعر العاملين أن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي , وما عليهم لا التنفيذ دون مناقشتها وأن القائد ينفرد بالسلطة ولا يشارك مرؤوسيه فيها , كل هذا يؤدي بدوره إلى انخفاض الرضا الوظيفي , والدافعية للعمل , وتكوين اتجاهات سلبية نحو المؤسسة وعدم الولاء والإخلاص لها , هذه النتائج تتفق مع الدراسة السابقة للخشالي كون توجد علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي من خلال بعد الرغبة في البقاء في المؤسسة وعدم مغادرتها , وان المناخ السائد مناخ ديمقراطي

الجدول رقم 7: العلاقة بين ترك الوظيفة وبين علاقة مع الرئيس المباشر

العلاقة مع الرئيس المباشر	تفكير في ترك الوظيفة	نعم	لا	المجموع
علاقة احترام ومودة		7	1	8
علاقة تسلط		-	1	1
علاقة عمل		16	5	21
المجموع		23	7	30
		87.5%	12.5%	100%
		0%	100%	100%
		76.20%	23.80%	100%
		76.67%	23.33%	100%

#### يربط بين السؤال 10 والسؤال رقم 34

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام حضي بنسبة 76.67% من الذين أجابوا بأنهم يفكرون في ترك الوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى , تنصدها نسبة 87.5% من الذين علاقتهم مع رئيسهم المباشر علاقة مودة واحترام, تليها نسبة 76.20% علاقتهم مع رئيسهم المباشر علاقة عمل فقط , في انعدمت النسبة في فئة علاقة تسلط , بالمقابل صنف لا الذين أقروا أنهم لا يفكرون في ترك الوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى بنسبة 23.33% تنصدها نسبة 100% من الذين علاقتهم مع رئيس المباشر علاقة مبنية على تسلط , تليها علاقة عمل بنسبة 23.80% في الأخير الذين تربطهم علاقة احترام ومودة مع الرئيس المباشر بنسبة 12.5% .

تبرز لنا النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن الأفراد الذين يفكرون في ترك الوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى رغم أنه تربطهم علاقة مودة واحترام مع الرئيس المباشر , كون الوظائف التي يشغلونها لا تحقق لهم الإشباع النفسي والاجتماعي , وغير مرتاحين في الوظائفهم بغض النظر عن

المعاملة الطيبة من طرف الرئيس المباشر , والبحث عن وظائف أخرى تتناسب ومولاتهم ورغباتهم , في حين الذين تربطهم علاقة عمل مع الرئيس المباشر , فارتباطهم بمؤسستهم ارتباط مصلحي لا غير .

في حين الذين لا يرغبون في ترك الوظيفة والبحث عن أخرى رغم العلاقة التسلطية بينهم وبين الرئيس المباشر عنهم , ويمكن تفسير أنهم تعودوا على هذا النوع من المعاملة من الرئيس المباشر , أو أنه يحبون وظائفهم وتعودوا على العمل في هذه المؤسسة , وأنهم يشعرون بالولاء والإخلاص لهذه المؤسسة . وهذه النتائج لا تتفق مع نتائج الدراسة للفضلي فضل مصباح وجود علاقة ايجابية بين علاقات الرئيس مع المرؤوسين والالتزام التنظيمي وذلك من خلال مؤشر تفكير في ترك الوظيفة , حيث ابرزت النتائج الإحصائية وجود علاقة سلبية بين علاقة الرئيس مع المرؤوسين والتفكير في ترك الوظيفة .

الجدول رقم 8: علاقة بين ميل الرئيس المباشر وعلاقته بشعور العامل بأنه فرد من العائلة

		شعور الفرد أنه فرد من عائلة ميل رئيس المباشر	
المجموع	لا	نعم	
نعم	21	6	%22.22
لا	1	2	%66.67
المجموع	22	8	% 26.67
	21	6	%77.78
	1	2	%33.33
	22	8	% 73.33
	21	6	%77.78
	1	2	%33.33
	22	8	% 73.33

يربط بين السؤال [ 14 وسؤال رقم 39]

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه . نلاحظ أن الاتجاه العام مثل نسبة 73.33% من الذين أقرروا أنهم لا يشعرون بأنهم أفراد من العائلة هذه المؤسسة, تتصدرها نسبة 77.78% من الذين صرحوا أن الرئيس المباشر يميل إلى عامل دون غيره من العمال تليها نسبة 33.33% , في حين صنف نعم بالمقابل أنهم يشعرون بأنهم أفراد من أفراد هذه المؤسسة بنسبة 26.67% تتصدرها نسبة 66.67% من الذين أقرروا أن الرئيس لا يميل إلى عامل دون غيره من العمال , تليها نسبة

22.22% كون الرئيس يميل إلى عامل دون غيره من العمال ولكن يشعرون بأنهم أفراد من أفراد عائلة هذه المؤسسة .

تعتبر النتائج الإحصائية من خلال هذا الجدول بأن الرئيس المباشر في هذه المؤسسة يميل لعامل دون غيره من العمال , ولا يتعامل بعدالة في المعاملة بين جميع العمال وهذا ما يشجع على الصراع بين العمال , وشعورهم بأنهم مهمشين من طرف الرئيس المباشر , ويستعمل الأسلوب التسلطي في معاملاته , مما ينعكس على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو المؤسسة , وأن النمط القيادي المتبع من طرف الرؤساء المباشرين هو الدافع الأساسي لترك المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى, حيث يكون النمط القيادي أكثر ديموقراطية وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(12)

وهذا النمط من المعاملة يدفع بالعاملين إلى ترك المؤسسة والبحث عن وظائف أخرى, وهذا ما يعطي سمعة سيئة عن المؤسسة, وعدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين , فليس لا يتعامل بعدل ومساواة بين العمال وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 29 [ أنظر في الملاحق ] .

في حين الذين أقروا أنهم يشعرون بأنهم أفراد من أفراد هذه المؤسسة , وذلك راجع إلى أسلوب العادل لرئيس في معاملته بين العمال فهو يتعامل معهم بشكل مماثل , وهذا ما يشجع على البقاء في المؤسسة والولاء والإخلاص لها, أي أنه القائد ديمقراطي في ممارسة عمله , ويعمل على كسب ودهم ومحبتهم , مما ينعكس في الأخير على أداء العاملين , وبلوغ المؤسسة أهدافها, وهذا يعني وجود مناخ عائلي , وسيادة علاقات اجتماعية طيبة وعلاقات حميمية مما يعمق التزامهم نحو متطلبات عملهم .

الجدول رقم 9 العلاقة بين استشارة الرئيس للعمال والاعتزاز والافتخار بالمؤسسة

المجموع	لا	نعم	الاعتزاز والافتخار بالمؤسسة استشارة الرئيس المباشر للعمال
%100 3	%66.67 2	%33.33 1	نعم
%100 10	%100 10	%- -	لا
%100 17	%70.59 12	%29.41 5	أحيانا
%100 30	%80 24	%20 6	المجموع

يربط السؤال ( 7 - 40 )

نستشف من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل لدى صنف لا بنسبة 80% من الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالاعتزاز والافتخار بالمؤسسة التي يعملون بها , تتصدرها نسبة 100% من الذين أقرروا بعدم استشارة الرئيس المباشر للعمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة , في حين تقاربت النسبتين بين أحيانا يستشير الرئيس المباشر العمال بنسبة 70.59% , تليها نعم يستشير الرئيس المباشر العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة بنسبة 66.67% , بالمقابل سجل الصنف نعم نسبة 20% من الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالافتخار والاعتزاز كونهم يعملون في هذه المؤسسة, تتصدرها نسبتين 33.33% و 29.41% اللتان تمثلان نعم يتم استشارتهم , أحيانا يتم استشارتهم , في حين انعدمت النسبة في أنه لا يتم استشارتهم , وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية أن المشاركة العمال في اتخاذ القرارات , والمعاملة التي تتسم بالإنسانية تعزز لدى العاملين روح الولاء والإخلاص للمؤسسة , كما تنمي فيهم الشعور بالفخر والاعتزاز, وحين يشعر العامل أن الرئيس المباشر يعطيهم فرصة للتعبير عن رأيهم وإبداء اقتراحاتهم ترتفع معنوياتهم , وتزيد دافعيتهم نحو العمل , مما يسهل عملية العمل داخل المؤسسة , وتنفيذ قرارات الصادرة عن الإدارة لأنه تم إشراكهم فيها ,

والعمل على الالتزام بتنفيذ التعليمات والأوامر التي يصدرها الرئيس المباشر, هنا تغيب مظاهر الصراع والإضرابات في العمل ويجعل المؤسسة أكثر استقراراً .

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين الاستماع لانشغالات العمال والشعور بالسعادة عند البقاء في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الشعور بالسعادة الاستماع لانشغالات العمال
%100 1	%100 1	%- -	دائماً
%100 12	% 39.13 9	% 42.86 3	أحياناً
% 100 17	% 70.59 13	% 57.14 4	نادراً
%100 30	%76.67 23	% 23.33 7	المجموع

يربط السؤال ( 15 - 37 )

تشير بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل لدى صنف لا بنسبة 76.67% من الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالسعادة عند بقائهم في المؤسسة, تتصدرها نسبة 100% من الذين يرون أنه يتم الاستماع إلى انشغالاتهم دائماً, تليها نسبة 70.59% نادراً ما يتم استماع إلى انشغالات العاملين طرف الرئيس المباشر, في حين سجلت نسبة 39.13% أحياناً يتم الاستماع لانشغالات العمال, بالمقابل صنف نعم الذين أقرروا أنهم يشعرون بالسعادة عند البقاء في المؤسسة بنسبة 23.33%, تتصدرها فئة نادراً ما يتم الاستماع لانشغالاتهم, تليها فئة أحياناً بنسبة 42.86% , في حين انعدمت النسبة في فئة دائماً .

وما يمكن استخلاصه ,من نتائج الجدول أعلاه أن الذين لا يشعرون بالسعادة عند البقاء في المؤسسة , أنه لديهم طموحات كبيرة يسعون لتحقيقها , فهم يحسبون كل شيء , ولديهم حاجات ورغبات لم يتم إشباعها مثل الزيادة في الأجور و الحصول على ترقية , مما يجعلهم مستائين ومحبطين , ويبحثون عن السعادة في مكان آخر, بغض النظر عن استماع الرئيس المباشر لانشغالاتهم بشكل دائم

, وأنهم عمال جدد لم يتعودوا على نظام المؤسسة بعد , أو تربطهم علاقات غير جيدة مع زملاء العمل , مما يجعلهم غير سعداء في العمل , في حين الذين يشعرون بالسعادة عند البقاء في المؤسسة وذلك ربما راجع الي الامتيازات التي يحصلون عليها من طرف المؤسسة , رغم عدم الاستماع انشغالاتهم من طرف الرئيس المباشر , وهذا إن دل فإنه يدل على أن لدى العاملين قيم نبيلة نحو المؤسسة التي يعملون بها ولديهم ولاء مستمر للمؤسسة , يشعرون بالانتماء وارتباطهم بمؤسستهم ليس ارتباط نفعي بل هو ارتباط وجداني .

#### الجدول رقم 11 يبين علاقة النمط القيادي وترك المؤسسة

النسبة %	التكرار	النمط القيادي يدفع لترك المؤسسة	
86.67 %	26	نعم	
13.33 %	4	لا	
100 %	30	المجموع	

#### السؤال رقم 12

نستشف من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة بنسبة 86.67% وذلك راجع لنمط القيادي المتبع من طرف الرؤساء المباشرين عن العمل وذلك بتعاملهم بشدة وقسوة , وعدم الاهتمام بانشغالاتهم وحاجاتهم , كما أن العمال يحملون الكره وعدم الولاء لرؤسائهم , مما يعطي المؤسسة صورة سيئة في المجتمع , وهذا ما يؤكد النمط المتبع في هذه المؤسسة تسلطي , بعيداً كل البعد عن الجانب الإنساني والاجتماعي للعامل والذي أكدت عليه اتجاه السلوكي مدرسة العلاقات الإنسانية بزعماء إلتومايو الذي دعت إلي الاهتمام بالجانب الإنساني , كما أكدت على القيادة الموجهة للعلاقات عكس الاتجاه التيلوري لمدرسة الإدارة العلمية والتي تركز على القيادة الموجهة الإنتاج وذلك كله على حساب العنصر البشري , لأن هذا النمط من القيادة يؤثر على سلوك وقيم العاملين بهذه المؤسسة العمومية لتوزيع المياه من أبرزها الولاء والالتزام التنظيمي وكذا الرضا عن العمل .

**\* نتائج الفرضية الأولى:**

من خلال النتائج المتوصل إليها المجموعة كليا وكيفيا أن الفرضية الأولى تحققت الى حدما في الواقع الامبريقي لأنه توجد علاقة النمط القيادي وولاء العاملين وذلك من خلال , مؤشر النمط التسلسلي وعدم وجود رغبة في البقاء في المؤسسة على عكس النمط الديمقراطي الذي يحفز على البقاء في المؤسسة ,ومن خلال أيضا مؤشر ميل الرئيس المباشر إلى عامل دون آخر وشعور العمل أنه فرد من عائلة هذه المؤسسة ,بالإضافة الى عدم استشارة الرئيس للعمال في اتخاذ القرارات ووجود مركزية في اتخاذ القرارات ,وهذا ما ينعكس على عدم الاعتزاز والافتخار بالعمل في هذه المؤسسة مما يشجع على لامبالاة وعدم الاستجابة لتلك القرارات خلال عدم مشاركة الرئيس العمال في بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة ,وهذا ما يعكس على شعورهم بالاستياء وعدم الاعتزاز والافتخار بالعمل في هذه المؤسسة , حيث يشعرون أنهم مهمشين من طرف الرؤساء المباشرين عليهم , ولا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم, حيث المشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعميق انتمائهم الى المؤسسة ويرجع السبب إلى عدم وجود عدالة في المعاملة بين العمال .

02- تحليل بيانات الفرضية الثانية نظام الحوافز وعلاقته بولاء العاملين.

الجدول رقم 12 يمثل العلاقة بين نوع الحوافز والرغبة في البقاء في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الرغبة في البقاء نوع الحوافز
100% 13	61.54% 8	38.46% 5	مادية
100% 1	100% 1	-% 0	معنوية
100% 16	56.25% 9	43.74% 7	الاثنين معاً
100% 30	60% 18	40% 12	المجموع

يربط السؤال (16-33)

تشير بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل لدى صنف لا بنسبة 60% من الذين صرحوا أنهم ليست لديهم الرغبة في البقاء في المؤسسة, تصدرها نسبة 100% كون الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة أغلبها معنوية , في حين تقاربت النسبتين المادية بنسبة 61.54% , واعتماد النوعين معاً بنسبة 56.25% بالمقابل نسبة 40% من الذين أقرروا أن لديهم الرغبة في البقاء في المؤسسة, تصدرها فئة توزيع الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بنسبة 43.74% , تليها نسبة الحوافز المادية بنسبة 38.46% , في حين انعدمت النسبة في فئة الحوافز المعنوية

ما يمكن استخلاصه من البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن الذين لا يرغبون في البقاء في المؤسسة كون الحوافز معنوية , أنهم أفراد يحبون الجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي فالحوافز المعنوية ليست المطلب الأساسي لديهم , ويمكن تفسير ذلك كون الأجور التي يتقاضونها غير كافية والدافع الأساسي لديهم وهو الدافع المادي بحت وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية , وارتباطهم بالمؤسسة ارتباطاً مصلحي , فالالتزامهم مربوط بما يحصلون عليه من عوائد مادية كالمكافآت , والعلاوات والمشاركة في الأرباح وتمثل الحوافز المادية أهم حاجاتهم ورغباتهم, وأن

الأجر أهم حافز لديهم .

في حين الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة , وذلك لوجود الحوافز بنوعيتها , وهذا ما يحفز على الأداء , ويرفع من معنوياتهم , وتعتبر الحوافز من أهم الحاجات التي يتطلبها العمل , وبالتالي تبقى المؤسسة محافظة ريادتها , كما يكلفها البحث عن عمال آخرين .

كما أن الحوافز بنوعيتها تشجع على البقاء في المؤسسة وعلى المؤسسة الجادة أن تضع نظام فعال لتحفيز مواردها وكسب ولاءهم ومحبتهم .

الجدول رقم 13 يمثل العلاقة بين ملائمة الأجر والبحث عن وظيفة أخرى

		البحث عن وظيفة أخرى		
		لا	نعم	ملائمة الأجر
المجموع				
	نعم	30%	70%	
	لا	9	21	
		100%	-%	
		-	-	
	المجموع	30%	70%	
		9	21	
		100%		
		30		

يربط السؤال (17-34)

نستشف من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان لدى صنف نعم بنسبة 70 % من الذين يودون ترك الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى, تنصدرها فئة نعم بنسبة 70 % من الذين يرون أن الأجر ملائم ,في حين انعدمت النسبة ,كون الأجر غير ملائم ,بالمقابل نجد أن نسبة 30 % من الذين لا يفكرون في ترك الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى ,كون الأجر الذي يتقاضونه ملائم ,تنصدرها نسبة 30% ,في حين انعدمت النسبة في فئة لا كون الأجر غير ملائم ,وهذا ما يجعلنا نتساءل إلى ما يعود ذلك ؟

ما يمكن استخلاصه من النتائج المدونة أعلاه رغم ملائمة الأجر ,لأن أغلبية العمال يودون ترك الوظيفة والبحث عن أخرى ,ويمكن إرجاع ذلك كون الوظائف التي يشغلونها وظائف شاقة ,والعمل الذي

يمارسونه عمل روتيني ,ولغياب الحوافز المعنوية .أو إلى بعد مكان العمل عن السكن الخاص وبالتالي فهم يبحثون عن وظائف أخرى ,كما أن الأجر ليس الحافز الأساسي لديهم , فهم يبحثون عن جانب المعنوي من التحفيز ,وهذا ماأكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ضرورة الإلتزام بالتحفيز المعنوي .

في حين الذين لا يرغبون في ترك العمل والبحث عن وظائف أخرى , وذلك كون الأجر يتناسب مع الجهد المبذول , وهذا يجعله أكثر تمسكا بعمله , وبذل أقصى جهد ممكن من أجل مضاعفة أجره ,وأن الأجر أهم حافز لديهم ,يزيدهم شعوراً بالولاء والانتماء للمؤسسة ,ويحقق لهم الرضا عن عملهم مما ينعكس على التزامهم لمؤسستكم ,الأجر يحقق لهم الاستقرار والأمن في العمل .

الجدول رقم 14 يمثل العلاقة بين تلقي الشكر والتقدير وعتبارمشاكل المؤسسة مشاكله الشخصية

مشاكله الشخصية	نعم	لا	الجموع
تلقي الشكر والتقدير			
نعم	50%	50%	100% 8
لا	40.90%	59.10%	100% 22
المجموع	43.33%	56.67%	100% 30
	13	17	

يربط السؤال (21-41)

تشير بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي لدى صنف لا بنسبة 56 % من الذين صرحوا أنهم لا يعتبرون مشاكل المؤسسة مشكلتهم الشخصية , تنصدها نسبة 59 % من الذين لا يتلقون الشكر والتقدير من رئيسهم المباشر تليها نسبة 50 % من الذين يتلقون الشكر والتقدير رئيسهم , بالمقابل نسبة 43.33 % من الذين يعتبرون مشاكل المؤسسة مشكلتهم الشخصية , تنصدها فئة نعم يتلقون الشكر والتقدير بنسبة 50 % ,تليها فئة لا يتلقون الشكر والتقدير ولكن يعتبرون مشاكل المؤسسة مشكلتهم الشخصية ,وهنا علينا أن نطرح التساؤل التالي إلى ما يعود ذلك ؟

تبرز لنا النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن الذين صرحوا بأنهم لا يعتبرون مشاكل المؤسسة مشكلتهم الشخصية , كون العلاقة بين الرئيس والعمال متوترة, ولايهمهم ما يجري لمؤسستهم ولا المشاكل

التي تتخبط فيها , فهم لا يتبنون أهدافها وقيمها , وذلك يمكن إرجاعه أن المؤسسة لا تراعي الظروف والمشاكل التي يمر بها العمال حيث صرح بعض العمال أنه المؤسسة لا تهتم بالمشاكل الشخصية للعمال , خارج وداخل ميدان العمل , فهم يقابلونها بالمثل , وهذا كله ينعكس على ولاء العاملين لمؤسستهم , كما أن القائد الذي لا يقدر عمل مرؤوسيه ولو كان عمل بسيط, وليقدم لهم الشكر على التفاني في العمل , والأداء المتميز , مما يؤدي إلى انطفاء دافعيتهم , وعدم الرضا, وسخط والتذمر .

في حين الذين يعتبرون مشاكل المؤسسة مشكلتهم الشخصية فهم يكونون لمؤسستهم الحب والإخلاص, وذلك يعود إلى التقدير والشكر الذي يتلقونه من طرف رؤسائهم, فهو يقدر جهودهم في سبيل نجاح المؤسسة, فهذا يدل على قرب الرئيس من العمال ووجود علاقات طيبة بينهم فهو مهتم بالمشاكل الشخصية للعامل وأن مؤسسة العمومية للمياه تهتم بالتحفيز المعنوي مثل الشكر والتقدير , والتشجيع , مما يزيد في تحسين أدائهم ومضاعفة الجهد.

#### الجدول رقم 15 يمثل العلاقة تلقي الشكر والتقدير من الرئيس المباشر الشعور بالإرتياح

ربط السـ \_\_\_\_\_ ؤال رقـ م [ 31-38 ]

المجموع	لا	نعم	الشعور بالارتياح تلقي شكر والتقدير
100% 3	33.33% 1	66.67% 2	نعم
100% 27	96.70% 26	3.70% 1	لا
100% 30	90% 27	10% 3	المجموع

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي لدى صنف لا كونهم لا يشعرون بالارتياح في المؤسسة بنسبة 90%, تنصدها فئة لا أنهم لا يتلقون الشكر والتقدير من الرئيس بنسبة 96.70% ,تليها فئة أنهم يتلقون الشكر والتقدير من الرئيس المباشر بنسبة 33.33%, بالمقابل صنف نعم يشعرون بالارتياح في العمل بنسبة 10%, تنصدها فئة نعم يتلقون الشكر والتقدير من طرف الرئيس بنسبة 66.67%, تليها فئة لا الذين لا يتلقون الشكر والتقدير بنسبة 3.70%.

أظهرت النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن العمال غير مرتاحين في العمل في هذه المؤسسة وذلك لعدم وجود الحافز المعنوي الشكر والتقدير , وهذا ما يجعلهم منزعجين , فيلجؤون الى التقليل من الجهد العمل , والشعور بالإحباط والكسل في أداء أعمالهم والقلق والتوتر , وان تلقي العامل الشكر والتقدير ترتفع معنوياته ويكون بذلك حقق أهم حاجاته, حاجة العمال لتقدير والشكر يزيدهم راحة مما ينعكس على عطائهم .

**الجدول رقم 16 يوضح مساهمة الزيادة في الأجور والشعور بالانتماء**

السؤال رقم 22

النسبة %	التكرار	مساهمة الزيادة في الأجور بالشعور بالانتماء	
100 %	30	نعم	
- %	0	لا	
100 %	30	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 100% أن الزيادة في الأجور تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة , كما أن الأجر من أهم الدوافع العمل , فهم يقابلون المؤسسة بالولاء المستمر , وهم بدورهم ينتظرون المقابل الزيادة في الأجور , وهذا ما يؤكد أهم أفكار تايلور في كون الأجر الدافع الأساسي للعمل , كما أن الزيادة في الأجور بتزيد من دافعية نحو العمل , وبذل جهد مضاعف من أجل مضاعفة المال , كما أن العمال أصبحوا لا يطمحون إلي الحوافز المعنوية مقارنة بالحوافز المادية وهذا ما يدعم نتائج جدول رقم 12 أن الحوافز المعنوية لا تشجع على البقاء والاستمرار في العمل في المؤسسة , وأن الأجر حافز ايجابي وفعال في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم 17 يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على سمعة المؤسسة

سمعة المؤسسة المشاركة في القرارات	نعم	لا	المجموع
نعم	100% 2	0% -	100% 2
لا	84.62% 11	15.38% 2	100% 13
أحيانا	86.67% 13	13.33% 2	100% 15
المجموع	86.67% 26	13.33% 4	100% 30

يربط السؤال رقم [25-42]

توضح بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي لدى صنف نعم بنسبة 86.67% من الذين أقرروا أنهم يحافظون على سمعة المؤسسة، تتصدرها فئة نعم يشاركون في اتخاذ القرارات بنسبة 100% تليها فئة أنهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات بنسبة 86.67%، تليها في الأخير لا يشاركون في اتخاذ القرارات بنسبة 84.62% بالمقابل صنف لا يحافظون على سمعة المؤسسة بنسبة 13.33% ، تتصدرها فئة كونهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات بنسبة 15.38% تليها فئة أحيانا يشاركون في اتخاذ القرارات بنسبة 13.33%، في حين انعدمت النسبة فئة نعم يشاركون في اتخاذ القرارات .

تعبّر النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن الذين يحافظون على سمعة المؤسسة في المجتمع أفراد محل ثقة المؤسسة ، فهم يحافظون على أسرارها ، ويعتبرونه واجب مهني مهما كانت الظروف ، لا يشوهون صورتها ، فهم على إستعداد لدفاع عنها إن تطلب الأمر ذلك، وهذا يدل على أنه لا توجد مركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية للمياه ، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يجعلهم مهتمين بتحسين أدائهم ، و لا تكثر النقاشات والصراعات في المؤسسة عندما يجدون المؤسسة لا تفرض عليهم قرارات دون مناقشتهم فيها والتعبير عن رأيهم أو إبداء اقتراحاتهم حول الأمور المتعلقة بوظائفهم ، يعتبرون سمعة المؤسسة من سمعتهم ويجب اعطاء صورة طيبة ومثالية لها

مما يجعل المؤسسة جاذبة للأفراد وليست منفرة لهم , كما أن المشاركة في اتخاذ القرار يعمق الشعور بالانتماء وحافز ايجابي لتعزيز ولاء العاملين .

الجدول رقم 18 يبين العلاقة بين الترقية والرغبة في البقاء في المؤسسة

يربط السؤال رقم [29-33]

نستشف من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي به صنف لا الذين لا يرغبون في البقاء في

المجموع	الرغبة في البقاء		الاستفادة من الترقية
	لا	نعم	
المجموع	50%	50%	نعم
10	5	5	
20	80%	20%	لا
20	16	4	
30	70%	30%	المجموع
30	21	9	

المؤسسة بنسبة 70% تنصدها فئة لا , لم يستفيدوا من ترقية مهنية بنسبة 80% , تلها نسبة 50% أنهم استفادوا من الترقية , بالمقابل صنف نعم يرغبون في البقاء في المؤسسة بنسبة 30% , تنصدها فئة نعم استفادوا من ترقية في العمل بنسبة 50% , تليها فئة لا لم يتم ترقيتهم في العمل بنسبة 20% .

تظهر النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن الذين ليست لديهم الرغبة في البقاء في المؤسسة لأنه لم يتم ترقيتهم , وذلك أن العاملين يطمحون إلى تحسين أوضاعهم المادية , كون الترقية تساهم اعطاء الفرد المكانة الاجتماعية المرموقة , كما أن تقلد مناصب مختلفة يكسب الفرد العامل الخبرة والكفاءة , وإن عدم أخذ المؤسسة بنظام الترقية بالاستمرار , سوف يؤدي , إلى الجمود والملل والروتين , لأن بقاء العامل دون ترقية هذا سينعكس على معنويات العاملين وكذا ولاءه المؤسسة , مما يجعله يبحث عن ضالته في مكان آخر , فهي بمثابة الحافز المادي والمعنوي في نفس الوقت , والذين لم تتم ترقيتهم كونهم عمال جدد في المؤسسة وأن نظام الترقية في هذه المؤسسة على أساس الأقدمية في العمل . [ أنظر الجدول الرقم 30 ]

وكون الترقية التي تقوم على أساس الكفاءة والأقدمية تشجع على البقاء في المؤسسة وعدم وجود الوساطة والمحسوبية، في حين الذين يودون البقاء في المؤسسة باعتبارهم استفادوا من الترقية وهذا ما ينعكس على دافعيتهم نحو العمل , والرضا عن العمل , وهذا يجعلهم أكثر تمسكا بالبقاء والاستمرار في

العمل ,وأكثر ايماناً بأهدافها وقيمها ,كما يبذلون أقصى جهد من أجل نجاحها ؛ وقد حصلوا على فرص الترقية على أساس الأقدمية في العمل لذلك يرغبون في البقاء في المؤسسة من أجل تقلد مناصب أكثر من مناصبهم الحالية ,الترقية تحفز على مزيد من العطاء الذي ينعكس بدوره الإيجابي على المؤسسة , كما تعتبر حافز تشجيعي للفرد على رفع روحه المعنوية والشعور بالانتماء لديه لبذل مزيد من الجهد والتفاني في العمل ورفع من مستوى الأداء أي وجود ارتباط قوى بين الترقية والرغبة في البقاء .

• نتائج الفرضية الثانية :

إن الاهتمام بتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يزيد من ولاء والالتزام العاملين , وأن العائد المادي الأجر أهم الحوافز في العمل التي تجعل العمال أكثر ولاء كما يعزز شعورهم بالانتماء , وكون الأجر

يتناسب مع الجهد المبذول فإنهم أكثر إخلاص ووفاء للمؤسستهم , مما يجعلهم أكثر تمسكا بوظائفهم , ولا يتركون العمل في المؤسسة , وهذا لا ينفي كون التحفيز المعنوي أيضا يعزز الولاء مثل تلقي الشكر والتقدير , مما يجعلهم يشعرون بالارتياح في العمل , يرفع من معنويتهم ويجعلهم يعتبرون مشاكل المؤسسة

الالتزام بمواعيد العمل	نعم	لا	أحيانا	الجموع
------------------------	-----	----	--------	--------

مشاكلهم الشخصية , فيصبحون يؤمنون بأهدافها وقيمها , وأن الحوافز المعنوية هي المطلب الأساسي لعمال المؤسسة العمومية للمياه من أجل البقاء والاستمرار في العمل وعدم ترك المؤسسة وذلك رغم ملاتمة الأجر الذي يتلقونه , كما أن عدم تلقي العمال الشكر والتقدير عن المجهود والأداء المتميز والتفاني في العمل , يجعله لا يشعر بالارتياح في العمل , ولا يهمله المشاكل التي تتخبط وتمر بها المؤسسة , أخذ المؤسسة بالمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة , تجعلهم يحافظون على سمعتها واعتبارها سمعتهم ومن يمس بها كأنه مس بسمعته , كما أن الترقية في العمل وخاصة حسب الأقدمية في العمل تؤدي الاستمرار في العمل والتمسك بالبقاء عضو فعال في هذه المؤسسة في الأخير نستطيع أن نرجح قبول الفرضية الثانية والقول أن للحوافز المعنوية لها علاقة بولاء العاملين , الكل يسير كما لو أن للحوافز تأثير على ولاء العاملين في المؤسسة .

				النمط القيادي
				متسلط
%100 9	% 11.12 46	%22.22 2	%66.66 6	
				ديموقراطي
%100 21	%66.66 4	%19.05 4	%80.95 17	
				فوضوي
%100	%-	%-	% -	
				المجموع
%100 30	%3.33 1	% 20 6	%76.67 23	

### 3. تحليل بيانات الفرضية الثالثة: النمط القيادي وتفعيل الشعور بالمسؤولية

#### الجدول رقم 19 يمثل علاقة بين النمط القيادي والالتزام بالمواعيد العمل

يربط السؤال [6-43]

تظهر النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي لدى صنف نعم بنسبة 76.67% من الذين أقرروا أنهم يلتزمون بالمواعيد الدخول والخروج من العمل، تتصدرها نسبة الذين يرون أن النمط المتبع ديموقراطي بنسبة 80%، تليها فئة النمط متسلط بنسبة 66.66%، في الأخير انعدمت النسبة في فئة النمط الفوضوي، بالمقابل صنف لا يلتزمون بالمواعيد العمل بنسبة 20%، تتصدرها فئة نمط المتسلط بنسبة 22.22% تليها فئة النمط الديموقراطي بنسبة 19.05%، في حين انعدمت النسبة في النمط الفوضوي .

بينما في الصنف أحيانا بالمقابل يلتزمون بالمواعيد في العمل بنسبة 3.33%، تتصدرها فئة النمط الديموقراطي بنسبة 66.66%، تليها فئة النمط المتسلط بنسبة 11.12%، كما انعدمت النسبة أيضا في النمط الفوضوي.

ما يمكن استخلاصه من بيانات جدول أعلاه أن، يلتزمون الحضور في الوقت المحدد. وذلك باعتبار أنهم يعملون في بيئة مريحة، حيث يتمتع الرئيس بديموقراطية في التعامل وهذا ما يجعل العمال منضبطين ذاتيا في المواعيد كما أنهم يحرصون على المحافظة على أوقات العمل، ولديهم رقابة ذاتية، وعندما يسود الأسلوب الديموقراطي في المؤسسة يجعل العاملين لا يلجؤون إلى التغيب والتأخرات، الانصراف المبكر، كون توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والعمال، مما يجعلهم أكثر مسؤولية باحترام مواعيد العمل ولديهم مستوى عال من المسؤولية، دون اللجوء إلى إجراءات القانونية مثل الفصل والخصم والعقاب. والالتزام طواعية وليس مفروض بالقوة

بينما الذين لا يلتزمون بالمواعيد العمل ليست لديهم مسؤولية المحافظة على مواعيد العمل وليس لديهم انضباط ذاتي، يحتاجون الى سلطة ورقابة، وذلك كون النمط ديموقراطي، وربما يعود ذلك عدم وجود صرامة في اجراءات القانونية، وعدم استخدام اسلوب العقاب والخصم بشكل صارم مما يجعلهم لا يلتزمون بالمواعيد العمل، فهم كما جاءت به نظرية السلوكية  $x$  و  $y$  بأنهم كسالى ويحتاجون الى سلطة ورقابة من أجل ضبط سلوكهم .

الجدول رقم 20 يبين العلاقة بين العلاقة مع الرئيس وبذل جهد مضاعف

الجموع	بذل جهد مضاعف		العلاقة مع الرئيس المباشر
	لا	نعم	
4	0%	100%	صداقة ومودة
5	20%	80%	تسلط
21	23.80%	76.20%	عمل
30	20%	80%	المجموع

يربط

السؤال [10-52]

من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام مثل صنف نعم نسبة 80 % من الذين أقرروا أنهم يبذلون جهد مضاعف في العمل لأنهم علاقتهم مع الرئيس المباشر علاقة صداقة ومودة 100% تليها نسبة علاقة تسلط ولكنهم يبذلون جهد مضاعف من أجل المؤسسة بنسبة 80 % في حين علاقة عمل وببذل جهد مضاعف بنسبة 76.20% بالمقابل صنف لا، ولا يبذلون جهد مضاعف من أجل المؤسسة، تماثلت النسبتين على التوالي علاقة عمل، علاقة تسلطية، 23.80%، 20 % بينما انعدمت النسبة في علاقة صداقة ومودة .

نستشف من النتائج المدونة في الجدول أعلاه، لعلاقة الرئيس بالعمال تأثير على مضاعفة الجهد كون القائد تربطه علاقة جيدة مع العمال فقيادته موجهة نحو العلاقات وليس الإنتاج، فهو يقوم بتوجيههم ويتقرب منهم لكسب ولائهم وودهم، المعاملة الجيدة، والتي تكون على أساس متبادل بين الطرفين ، تفز العاملين على مضاعفة الجهد من أجل المؤسسة ، الرئيس المباشر لين في تعامله لا يستخدم السلطة من أجل اهانة الغير ، بل عادل في تعامله مع جميع العاملين من يجعل العاملين أكثر فاعلية واندفاعا نحو وظائفهم ، فالعلاقات الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه تشجعهم على بذل جهد مضاعف من أجل المؤسسة

**الجدول رقم 21 يبين العلاقة بين اهتمام بحاجات ورغبات العمال وإنجاز العمل في الوقت المحدد**

يربط السؤال الرقم [9 - 4]

الاهتمام بحاجات والرغبات	لإنجاز في الوقت المحدد	نعم	لا	أحيانا	الجموع
نعم	83.33%	16.67%	-	100%	5 1 6
لا	100%	-	-	-	24 - 24
المجموع	96.67%	33.33%	-	100%	29 1 30

توضح بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مثل صنف نعم بنسبة 96% من الذين أقرروا أنهم ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد، الرئيس لا يهتم بحاجات ورغبات العاملين بنسبة 100% بالمقابل فئة نعم يهتم بحاجات ورغبات العاملين بنسبة 83.33%، بالمقابل صنف لا بنسبة 33.33% أنهم لا ينجزون العمل في الوقت المحدد، تنصدرها فئة نعم يتم الاهتمام بحاجاتهم والرغباتهم بنسبة 16.67% في حين انعدمت النسبة في فئة لا يهتم بحاجات ورغبات العاملين ، في أخير انعدمت النسبة بالنسبة الى صنف أحيانا في جميع الفئات .

ما يمكن استخلاصه أن النمط الديمقراطي بحيث يكون الرئيس مهتم بحاجات ورغبات العمال يجعل من العمال أكثر انجازا ، ويستجيبون للأوامر وتعليمات الرئيس ، فالرئيس قريب من العمال يهتم

الى رغباتهم وحاجتهم , مما ينعكس على تفاني في العمل , وعدم تأجيل الأعمال مما يضر بمصلحة المؤسسة , وانهم جدين في عملهم ويتمتعون بدرجة عالية من مسؤولية تجاه وظائفهم , يحبون

#### العمل مسؤولية أخلاقية

في حين الذين لا ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد , عمال كسالى يحتاجون الى رقابة كي ينجزوا أعمالهم , وليست لديهم مسؤولية , وأنانيون , رغم الاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم , ويأجلون عمل اليوم الى الغد مما يضر بمصالح المؤسسة , وذلك لغياب الرقابة , ليس لديهم حس بالمسؤولية .

#### الجدول رقم 22 العلاقة بين استشارة الرئيس المباشر للعمال وتطبيق القوانين

تطبيق القوانين استشارة العمال	نعم	لا	أحيانا	الجموع
نعم	%100 2	- -	%- -	%100 2
لا	%63.64 7	%27.27 1	%9.09 3	%100 11
أحيانا	%100 17	%- -	%- -	%100 17
المجموع	%86.67 26	%3.09 1	%10 3	%100 30

يربط السؤال الرقم [7- 51]

نستشف من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي به صنف نعم مثل نسبة %86.67 يطبقون قوانين المؤسسة, تنصدرها فئة نعم يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات بنسبة %100, تليها فئة أحيانا يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات بنسبة %100 تليها في الأخير فئة نعم يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات بنسبة %63.64 بالمقابل صنف أحيانا يطبقون القوانين بنسبة %10 تنصدرها فئة لا بنسبة %9.09 بينما انعدمت النسبة للفئتين نعم وأحيانا , بالمقابل في الأخير صنف لا يطبقون القوانين بنسبة %3.09 تنصدرها فئة لا تتم استشارتهم في اتخاذ القرارات بنسبة %27.27 بينما انعدمت النسبة للفئتين نعم وأحيانا .

توضح النتائج المدونة في الجدول أعلاه استشارة الرئيس العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يجعل العمال أكثر مسؤولية تجاه تطبيق القوانين , لأن اشراكهم فيها يجعلهم أكثر التزاما بالقوانين المؤسسة , كما يتضح لنا لدى العمال مسؤولية قانونية , فأى مخالفة للقوانين المؤسسة , فسوف يعاقب , وأن المناخ ديمقراطي يجعل العاملين أكثر التزاما من الناحية القانونية .

الجدول رقم 23 يبين العلاقة بين عدالة المعاملة بعمل دون رقابة

الجموع	العمل دون رقابة العدالة في المعاملة	
	لا	نعم
نعم 6 %100	1 %16.67	5 %83.33
لا 24 %100	5 %20.83	19 %79.17
المجموع 30 %100	6 %20	24 %80

يربط السؤال رقم [8-48]

يتبين لنا من الجدول المدون أعلاه أن الاتجاه العام قد مثل نسبة 80% لدى صنف نعم الذين يعملون دون الحاجة الى رقابة تتصدرها فئة نعم توجد عدالة في المعاملة بين العاملين بنسبة 83.33% بالمقابل فئة لا توجد عدالة في المعاملة بنسبة 79.17% , في حين سجلت نسبة 20% من صنف لا الذين صرحوا أنهم لا يمكنهم العمل دون رقابة , تتصدرها فئة لا توجد عدالة في المعاملة بنسبة 20.83% بالمقابل فئة نعم توجد عدالة بنسبة 16.67% .

ما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه أن الذين يرون أن الرئيس عادل في معاملته مع جميع العمال سواء العقاب أو الشكر والتقدير , يجعل من العاملين أكثر انضباط ويؤدون وظائفهم دون الحاجة الى رقابة , وكون مناخ الديمقراطية يجعل العاملين أكثر مسؤولية , فالعمال يؤدون ووظائفهم في وجود الرئيس أوعدم وجوده مقتنعين أنه هناك رقابة الالهية قبل كل شيء فليديهم الالتزام أخلاقي تجاه العمل والعمل مقدس , وذلك ما يقلل عملية الرقابة في المؤسسة , والخوف من الله قبل كل شيء لا يحتاجون الى من يراقبهم فهم يراقبون أنفسهم بأنفسهم , ووجود ثقة متبادلة بين العمال والرئيس لا يحبذون الرقابة اللصيقة بهم .

في حين الذين لا يستطعمون العمل دون رقابة أنهم أشخاص منقادين يحتاجون الى رقابة لصيقة من أجل أداء أعمالهم , فتميز في المعاملة بين العاملين يجعل العلاقات سيئة بين العاملين مما يجعلهم يسلكون سلوكيات سلبية , مثل تضييع الوقت وعدم استغلاله في العمل . كما تنشأ علاقات متوترة بين الرئيس ومع باقي العمال , وليست لديهم مسؤولية تجاه العمل , وعليه النتائج تتفق مع نتائج دراسة العجمي من خلال وجود موجب قوي بين مستوى الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات .

\* نتائج الفرضية الثالثة :

يرجع تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العمال الى اتباع النمط الديمقراطي الذي يجعلهم أكثر انضباط والتزاما بمواعيد العمل , وهذا النمط من القيادة يجعل العاملين يتمتعون بمسؤولية, وذلك من خلال بعدي النمط القيادي والالتزام بالمواعيد العمل, وكمن العلاقة بين الرئيس والعمال علاقة صدقة ومحبة وغير متوترة تتسم بالحوار والتفاهم واتصال , هذا يجعل من العاملين يبذلون جهد مضاعف من أجل نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها ويزيدهم ايمانا بقيمتها الاهتمام الرئيس بحاجات ورغباتهم يجعلهم أكثر اندفاعا وانجازا للأعمال في الوقت المحدد ,أنهم منضبطين ذاتيا وذلك للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم فهم يعتبرون العمل عبادة كما أنهم يحافظون عليه, الرقابة الذاتية يراقبون أنفسهم بأنفسهم وهذا يدل على مستوى عالي من المسؤولية الأخلاقية , كما أن استشارة الرئيس للعمال في الأمور المتعلقة بالعمل واشراكهم في اتخاذ القرارات هذا يجعل العمال أكثر تنفيذا وتطبيق القوانين بحذافيرها وعدم مخالفة القوانين لأنهم يشعرون بأنهم محل ثقة وغير مهمشين من طرف المؤسسة وعدالة المعاملة من طرف الرئيس كون توجد مساواة في الحقوق والواجبات تجعل لديهم مسؤولية أخلاقية فيأدون أعمالهم دون رقابة وهذا ما يعود على المؤسسة بالفائدة في التقليل من تكاليف الرقابة, في الأخير يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت وأن النمط القيادي يعمل على تفعيل الشعور بالمسؤولية وخاصة النمط الديمقراطي أي وجود علاقة ايجابية .

#### 4. تحليل بيانات الفرضية الرابعة تعمل الحوافز على تفعيل الشعور بالمسؤولية

جدول رقم 24 يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية والشعور بالواجب تجاه نجاح المؤسسة

المجموع	الشعور بالواجب		الاستفادة من الترقية
	لا	نعم	
نعم %100 11	لا %- -	نعم %100 11	نعم
لا %100 19	لا % 15.79 3	نعم %83.21 16	لا
المجموع %100 30	لا %10 3	نعم % 90 27	المجموع

يربط بين السؤال [29-44]

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن الاتجاه العام لدى صنف نعم مثل نسبة 90% من الذين أقرروا أنهم يشعرون بالواجب تجاه نجاح مؤسستهم كونهم استفادوا من فرص ترقية بنسبة 100% بالمقابل فئة لا لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 83.2%. في حين سجلت نسبة 10% لدى صنف لا الذين لا يشعرون بالواجب تجاه نجاح المؤسسة تتصدرها فئة لا أي لم يستفيدوا من ترقية في العمل بنسبة 15.79% بينما انعدمت النسبة في فئة نعم استفادوا من الترقية.

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن الذين يشعرون بالواجب المهني تجاه مؤسستهم كونهم استفادوا من الترقية وهذا ما يثبت أن الترقية حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت ، من الحوافز الإيجابية في العمل التي تدفع العاملين الى المزيد من العطاء والمثابرة ، ورفع من كفاءتهم المهنية، والاهتمام بترقية ينعكس على شعور العاملين بالواجب المهني ومن الواجب العمل على تحقيق أهدافها والدفاع عنها فاعاملين يقابلون ذلك بالوفاء والإخلاص لها، وتقادهم لمناصب أكبر من مناصبهم زاد من مسؤوليتهم تجاه نجاح المؤسسة فالترقية من الحوافز الفعالة، وأساس توزيع الحوافز توزيع عادل بين العاملين فالاستفادة من الترقية على أساس الاستحقاق سواء بالكفاءة أو على أساس الأقدمية .

في حين الذين لم يستفيدوا من الترقية و لا يشعرون بالواجب تجاه نجاح المؤسسة وهذا يعني أن ارتباطهم بمؤسسة الارتباط نفعي ومصليحي ، فلا يشعرون بالواجب تجاه نجاح المؤسسة ، وعدم استفادتهم

من الترقية يقلل من حماس ودافعية العمال , كما يصبحون لا يتبنون قيمها وأهدافها , وعدم الاستفادة من الترقية حافز سلبي في تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العامل

الجدول رقم 25 يبين العلاقة بين تناسب الأجر مع الجهد وبذل جهد مضاعف

الجموع	بذل جهد مضاعف		تناسب الأجر مع الجهد
	لا	نعم	
%100 1	%- -	%100 1	نعم
%100 29	%17.24 5	%82.76 24	لا
%100 30	%16.67 5	%76.20 25	المجموع

يربط السؤال رقم [ 18-52]

توضح بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي به صنف نعم بنسبة 100% من الذين أقرروا أنهم يبذلون جهد مضاعف في العمل ,تصدرها فئة نعم يتناسب الأجر مع الجهد المبذول بنسبة 100% تليها فئة لا يتناسب الأجر مع الجهد المبذول بنسبة 82.76% بالمقابل صنف لا يبذلون جهد مضاعف في العمل, تصدرها فئة لا يوجد تناسب بين الأجر والجهد المبذول في العمل بنسبة 17.24% في حين انعدمت النسبة في فئة نعم .

ما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه أن العمال على استعداد لبذل جهد مضاعف من أجل نجاح المؤسسة وذلك لنتاسب الأجر مع الجهد المبذول , فكل عامل يحصل على حقوقه, ويشعر العامل أن المؤسسة لاتستغل جهوده, وهذا يعني المؤسسة تعمل على زيادة في الأجور ما يناسب الجهد المبذول وعندما يجد العامل جهوده تثن في المؤسسة , يصبح على استعداد الى مضاعفة الجهد من أجل نجاح المؤسسة , وارتباطهم بمؤسستهم على أساس مادي , وهذا ما يؤكد أن الأجر من الحوافز الإيجابية في مؤسسة العمومية للمياه تعمل على تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .

في حين الذين لا يرغبون في مضاعفة الجهد كون الأجر لا يتناسب مع الجهد و هذا ما يؤكد أن العمال لم يستفيدوا من زيادة في الأجر , وأن عامل فعال في تعزيز التزام العاملين , مما يجعل العاملون لا يهتمون بأداء أعمالهم مما ينعكس بسلب على المؤسسة , وسلوكات غير واعية مثل التوقفات عن العمل وتضييع الوقت , والتكاسل والتمارض .

**الجدول رقم 26 يمثل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين**

تطبيق القوانين المشاركة في اتخاذ القرارات	نعم	لا	أحيانا	الجموع
نعم	100% 2	- -	- -	100% 2
لا	100% 12	- -	- -	100% 12
أحيانا	62.5% 10	12.5% 2	25% 4	100% 16
المجموع	80% 24	6.67% 2	13.33% 4	100% 30

يربط السؤال رقم [25-51]

نستشف من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد حضي به صنف نعم مثل نسبة 80% يطبقون قوانين المؤسسة, تصدرها فئة نعم يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 100% ,تليها فئة لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 100% تليها في الأخير فئة أحيانا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 62.5% بالمقابل صنف أحيانا يطبقون القوانين بنسبة 13.33% تتصدرها فئة أحيانا بنسبة 25% بينما انعدمت النسبة للفئتين نعم ولا , بالمقابل في الأخير صنف لا يطبقون القوانين بنسبة 6.67% تتصدرها فئة أحيانا تتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 12.5% بينما انعدمت النسبة للفئتين نعم ولا .

تظهر النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن لمشاركة دور فعال فالتزام بتطبيق القوانين المؤسسة كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات حافز ايجابي في هذه المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة , كما تعمل المشاركة على زيادة التزام العاملين بقوانين المؤسسة , كون هذه الأخير تعمل مبدأ المشاركة في

اتخاذ القرارات وهذا ما يعمق الشعور بالمسؤولية تجاه تطبيق القوانين , مما يسهل الامتثال لتلك القوانين وعدم معارضتها وأن المؤسسة غير مركزية في اتخاذ قراراتها دون مراعاة آراء واقتراحات العمال .

في حين الذين لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات أنهم من فئة عمال التنفيذ ولا يتم إشراكهم في اتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بالمؤسسة , مما يجعلهم لا يمثلون لتطبيق القوانين , وأكثر ميل لصراع والنزاع وليست لديهم مسؤولية قانونية.

الجدول رقم 27 يمثل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على ممتلكات المؤسسة

المحافظة على الممتلكات المشاركة في اتخاذ القرارات	نعم	لا	الجموع
نعم	%100 2	- -	%100 2
لا	%100 11	%- -	%100 11
أحيانا	%100 17	% -	%100 17
المجموع	%100 30	% - -	%100 30

يربط

السؤال رقم [25-47]

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن الاتجاه العام لدى صنف نعم مثل نسبة 100% من الذين أقرروا أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة , ويشاركون في اتخاذ القرارات حيث تساوت النسب في جميع الفئات على التوالي نعم , لا , أحيانا , 100% بالمقابل انعدمت النسبة لدى صنف لا يحافظون على الممتلكات المؤسسة لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في جميع الفئات نعم , أحيانا , لا .

نستشف من النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن للمشاركة دور فعال وإيجابي في جعل العاملين يحافظون على ممتلكات المؤسسة , كما يشعرون بأنه من الواجب المحافظة على ممتلكات الخاصة بالمؤسسة وعدم استغلالها للأغراض الشخصية , وعدم اتلافها أو تخريبها , ويقومون بحمايتها من الضياع والاستغلال غير عقلاني, وذلك كون المؤسسة تقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة

بالمؤسسة , ولا يلجؤون إلى التخريب والعبث بممتلكات المؤسسة .

الجدول رقم 28 يبين العلاقة بين نوع الحوافز المفضلة وإنجاز العمل في الوقت المحدد

الجموع	أحيانا	لا	نعم	إنجاز العمل في الوقت نوع الحوافز المفضلة
%100 25	% - -	% 4 1	% 96 24	مادية
%100 5	%- -	%- -	%80 4	معنوية
%100 30	%- -	% 6.67 2	% 93.33 28	المجموع

يربط السؤال [28-45]

توضح بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مثل صنف نعم بنسبة 93.33% من الذين أقرروا أنهم ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد, أن الحوافز المفضلة مادية بنسبة 96% بالمقابل فئة المعنوية بنسبة 80% ,بالمقابل صنف لا بنسبة 6.67 أنهم لا ينجزون العمل في الوقت المحدد, تنصدرها فئة المادية بحاجاتهم و بنسبة 4% في حين انعدمت النسبة في فئة المعنوية الإنجاز في الوقت المحدد , في أخير انعدمت النسبة بالنسبة الى صنف أحيانا في كل الفئات .

تظهر النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن غالبية العمال يفضلون الحوافز المادية من أجل القيام بالعمل في الوقت المحدد , وهذا ما يؤكد نتائج دراسات وأبحاث فريديريك تايلور وبأن الحافز المادي هو الفعال لإنجاز الأعمال في وقتها غير أن تايلور حدد لأجر أهم الحوافز المادية وربط الأجر بالقطعة في حين المؤسسة الأجر الشهري أي انظام الساعي ,وهذا ما يؤكد أن للحوافز المادية دور في تفعيل الشعور بالمسؤولية , فهم مسؤولون على انجاز الأعمال في أوقتها , كما أن الحوافز المادية على الالتزام بالإنجاز العمل لديهم مسؤولية نحو عملهم و وهذا ما يجعل المؤسسة أكثر استقرارا , كما أن الإشباع المادي الذي يحقق الالتزام التنظيمي .

\* عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

يرجع تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العمال الى نظام التحفيز المادي والمعنوي معا وذلك من خلال مؤشر استفادة من الترقية مؤشر الشعور بالواجب تجاه نجاح المؤسسة , وهذا ما يجعلهم أكثر حماسا وتحملا للمسؤولية , باعتبارهم أن نجاح المؤسسة من مسؤوليته , ويعمق لديهم الواجب المهني, العمل , وهذا أسلوب من التحفيز في العمل يجعل العاملين يتمتعون بمسؤولية أخلاقية , وعلى درجة عالية من الالتزام , وتدفعهم الى المزيد من العطاء والتفاني في العمل .

ومن خلال أيضا مؤشر لأجر وكونه يتناسب مع الجهد المبذول , حيث توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية هذا يجعل العاملين أكثر حماسا واندفاعا في أداء أعمالهم , وذلك من خلال مؤشر بذل جهد مضاعف من أجل المؤسسة , فالعاملون على استعداد تام الى التضحية بالجهد والوقت وبكل شيئا يملكونه من أجل المؤسسة , أي لديهم ولاء مستمر ومستوى عال من المسؤولية , في حين أن للمشاركة دور فعال في مدى استجابة العمال لتطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة العمومية للمياه كون المؤسسة تعطيهم الفرصة لتعبير عن رأيهم والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار مما يدل على وجود مسؤولية قانونية , ومشاركة تجعل العاملين يحافظون على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة , وكونه لا توجد مركزية في اتخاذ القرارات هذا يجعل العاملين أكثر التزاما لقوانينها وقيمها وأكثر وعي بالمسؤولية القانونية من خلال مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين , والحوافز المادية أكثر الحوافز المفضلة في العمل التي تجعلهم ينجزون الأعمال في وقتها وبالتالي مسؤولية أخلاقية تجاه أعمالهم , في الأخير يمكن القول أن الفرضية الرابعة تحققت الى حد كبير وأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة العمومية يعمل على تفعيل الشعور بالمسؤولية وخاصة الحوافز المادية أي وجود علاقة ايجابية بين التحفيز والتزام العاملين بها وأن المناخ السائد في المؤسسة مناخ محفز وليس مثبط للمعنويات .

نتائج الدراسة:

وكنتيجة عامة وعلى ضوء تحقق الفرضيات الفرعية كما تم تبينه من قبل نستطيع أن نؤكد صدق الفرضية العامة التي مفادها **يؤثر المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة على التزام العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة**, وهذا ما أكدته الدراسة الحالية من خلال الشواهد الإحصائية لأنه توجد علاقة النمط القيادي وولاء العاملين وذلك من خلال , مؤشر النمط التسلطي وعدم وجود رغبة في البقاء في المؤسسة على عكس النمط الديمقراطي الذي يحفز على البقاء في المؤسسة ,ومن خلال أيضا مؤشر ميل الرئيس المباشر إلى عامل دون آخر وشعور العمل أنه فرد من عائلة هذه المؤسسة ,بالإضافة الى عدم استشارة الرئيس للعمال في اتخاذ القرارات ووجود مركزية في اتخاذ القرارات ,وهذا ما ينعكس على عدم الإعزاز والافتخار بالعمل في هذه المؤسسة مما يشجع على لامبالاة وعدم الاستجابة لتلك القرارات خلال عدم مشاركة الرئيس العمال في بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة ,وهذا ما ينعكس على شعورهم بالاستياء وعدم الاعتزاز والافتخار بالعمل في هذه المؤسسة , ولا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم, حيث المشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعميق انتمائهم الى المؤسسة ويرجع السبب إلى عدم وجود عدالة في المعاملة بين العمال وبالتالي وجود مناخ منفر .

إن الاهتمام بتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يزيد من ولاء والالتزام العاملين وذلك من خلال مؤشر الأجر أهم الحوافز في العمل التي تجعل العمال أكثر ولاء كما يعزز شعورهم بالانتماء , وكون الأجر يتناسب مع الجهد المبذول هذا يجعلهم أكثر تمسكا بوظائفهم , ولا يتركون العمل في المؤسسة , كذلك التحفيز المعنوي أيضا يعزز الولاء مثل تلقي الشكر والتقدير ,مما يجعلهم يشعرون بالارتياح في العمل ,يرفع من معنويتهم ويجعلهم يعتبرون مشاكل المؤسسة مشاكلهم الشخصية, فيصبحون يؤمنون بأهدافها وقيمها ,وأن الحوافز المعنوية هي المطلب الأساسي لعمال المؤسسة العمومية للمياه من أجل البقاء والاستمرار في العمل وعدم ترك المؤسسة وذلك رغم ملائمة الأجر الذي يتلقونه , كما أن عدم تلقي العمال الشكر والتقدير عن المجهود والأداء المتميز والتفاني في العمل, أخذ المؤسسة بالمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ,تجعلهم يحافظون على سمعتها واعتبارها سمعتهم ومن يمس بها كأنه مس بسمعته , كما أن الترقية في العمل وخاصة حسب الأقدمية في العمل تؤدي الاستمرار في العمل والتمسك بالبقاء عضو فعال في هذه المؤسسة .

كما أن تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العمال الى اتباع النمط الديمقراطي الذي يجعلهم أكثر انضباط والتزاما بمواعيد العمل , وهذا النمط من القيادة يجعل العاملين يتمتعون بمسؤولية, وذلك من خلال بعدي النمط القيادي والالتزام بالمواعيد العمل, وكما أن العلاقة بين الرئيس والعمال علاقة صدقة ومحبة , هذا يجعل من العاملين يبذلون جهد مضاعف من أجل نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها ويزيدهم ايمانا بقيمتها الاهتمام الرئيس بحاجات ورغباتهم يجعلهم أكثر اندفاعا وانجازا للأعمال في الوقت المحدد ,أنهم منضبطين ذاتيا وذلك للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم فهم يعتبرون العمل عبادة كما أنهم يحافظون عليه, الرقابة الذاتية يراقبون أنفسهم بأنفسهم وهذا يدل على مستوى عالي من المسؤولية الأخلاقية , كما أن استشارة الرئيس للعمال في الأمور المتعلقة بالعمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات هذا يجعل العمال أكثر تنفيذا وتطبيق القوانين بحذافيرها وعدم مخالفة وعدالة المعاملة من طرف الرئيس تجعل لديهم مسؤولية أخلاقية فيأدون أعمالهم دون رقابة وهذا ما يعود على المؤسسة بالفائدة في التقليل من تكاليف الرقابة.

يرجع تفعيل الشعور بالمسؤولية لدى العمال الى نظام التحفيز المادي والمعنوي معا وذلك من خلال مؤشر استفادة من الترقية مؤشر الشعور بالواجب تجاه نجاح المؤسسة , وهذا ما يجعلهم أكثر حماسا وتحملا للمسؤولية , باعتبارهم أن نجاح المؤسسة من مسؤوليته , ويعمق لديهم الواجب المهني, العمل , وهذا أسلوب من التحفيز في العمل يجعل العاملين يتمتعون بمسؤولية أخلاقية , وعلى درجة عالية من الالتزام , وتدفعهم الى المزيد من العطاء والتفاني في العمل .

ومن خلال أيضا مؤشر لأجر وكونه يتناسب مع الجهد المبذول , حيث توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية هذا يجعل العاملين أكثر حماسا واندفاعا في أداء أعمالهم , وذلك من خلال مؤشر بذل جهد مضاعف من أجل المؤسسة, أي عمال مؤسسة العمومية لديهم ولاء مستمر ومستوى عال من المسؤولية , في حين أن للمشاركة دور فعال في مدى استجابة العمال لتطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة العمومية للمياه كون المؤسسة تعطيهم الفرصة لتعبير عن رأيهم والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار مما يدل على وجود مسؤولية قانونية , ومشاركة تجعل العاملين يحافظون على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة , وكونه لا توجد مركزية في اتخاذ القرارات هذا يجعل العاملين أكثر التزاما لقوانينها وقيمتها وأكثر وعي بالمسؤولية القانونية من خلال مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين ,والحوافز المادية أكثر الحوافز المفضلة في العمل التي تجعلهم ينجزون الأعمال في وقتها وبالتالي مسؤولية أخلاقية تجاه

أعمالهم المادية أي وجود علاقة ايجابية بين التحفيز والتزام العاملين بها وأن المناخ السائد في المؤسسة مناخ محفز وليس مثبط للمعنويات .





تعد المؤسسة اللبنة الأساسية في بناء أي مجتمع ما، ولذا على المهتمين بهذا النشاط أن يولونه القدر الكبير من الاهتمام، وذلك باهتمام أكثر بالجانب الإنساني للمورد البشري، وهذا الأخير يعتبر من أغلى وأندر الموارد داخل أي مؤسسة .

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تناقش موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام العاملين، بدأ بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار البحث عليها، كما تم التطرق إلى القضايا النظرية والأمبريقية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد ساعد ذلك على التصور واضح حول موضوع الدراسة مكنني من تناول متغيرات البحث في علاقاتها .

وكان الهدف من دراستي هو التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية لتوزيع المياه، وكان ذلك من أجل التأكد من مدى صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وقد قادتنا الدراسة إلى عدة نتائج والتي يمكن حصرها ومن خلال النتائج المستخلصة تبين أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وذلك من خلال النمط القيادي المطبق في المؤسسة الأسلوب التسلطي وكذا الميل للعمال دون الغير وهذا ما يجعل معظم المرؤوسين لا يشعرون بالولاء للمؤسسة وعدم شعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وهذا النمط من القيادة يجعل المؤسسة منفرة وغير جاذبة للكفاءات البشرية، كما أن لتحفيز بنوعيه يجعل العاملين أكثر ولاء وفعالية ومما يعزز شعور بالالتزام تجاه المؤسسة كون المؤسسة تهتم بتحفيز العمال بنوعيه .

وباعتبار أن موضوع الالتزام التنظيمي موضوع شائك، وتوجد عناصر عديدة تؤثر فيه، ولهذا تبقى النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة تبقى نسبية فقط ، وهذا ما يفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر عمقا وتوسعا .



• القواميس :

1. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع , دار المعرفة الجامعية , ط1 , الإسكندرية , 2006.

• الكتب:

2. أيمن عودة المعاني : الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، الأردن، 1996 .

3. أبو بكر مصطفى محمود : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية , الإسكندرية ,

2004 , ص , 123-120 .

4. الكيسي عامر: " التطور التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة

"ادار الشرق , الجزء 4 , الدوحة , 1998.

5. المومني واصل جميل : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية , دار حامد , ط1

,الأردن , 2006

6. المغربي عبد الفتاح : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية , المكتبة العصرية للنشر

والتوزيع ط1, مصر , 2007 .

7. السيد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , إسكندرية , 1994.

8. الغمري إبراهيم : الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية . دار الجامعات المصرية, ط3 , مصر , 1999.

9. جاري ديسلر : ترجمة محمد سيد عبد المتعالي , أ. د عبد المحسن سبودة , إدارة الموارد البشرية ,

دار المريخ , 2006 .

10. جورج فريدمان : رسالة في سوسيولوجية العمل، تر : حسين حيدر : ج(2)، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 1985 .

11. كامل محمد المغربي :الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان، 2007 .

12. محمد الجوهري وعبد الله الخريفي: طرق البحث الاجتماعي , دار المعرفة الجامعية, مصر , 1997 .

13. محمد حسن محمد حمادات :قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار  
ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
14. محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار  
حامد، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 .
15. مصطفى محمود أبو بكر : الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
16. مصطفى أحمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2000.
17. محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات  
الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
18. محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس : الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل  
للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 .
19. محمد حسن محمد حمادات : قيم العمل والالتزام الوظيفي ، دار الحامد ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006
20. عبد الرزاق سعادة :السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، 1998 .
21. عبوي زيد منير : التنظيم الإداري .. مبادئه وأساسياته ، ط1 ، الأردن ، 2006.
22. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، الجزائر ، 2006 .
23. فيلة وآخرون : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع  
ط1، عمان، 2005.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
25. ناصر قاسمي :دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،  
2011.

• المجلات والدوريات:

26. أبو شيحة نادر : " المناخ التنظيمي وعلاقته بالتغيرات الشخصية والوظيفية " , مجلة الاقتصاد والإدارة والجزء 19, العدد 2, الأردن 2005.
27. أحمد عبد إسماعيل الصفار : "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية , مجلة الإدارة الاقتصاد, العدد 76, 2009 .
28. الفضلي فضل مصباح : "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية", مجلة الادارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، 1997 .
29. عادل عبدالفتاح سلامة: "الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي" ج1، العدد23، القاهرة، 1999.
30. خضير نعمة عباس وآخرون: "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد31، 1996
31. شاكر جاد الله الخشالي: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد (1)، 2003.
32. عادل زايد : "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (4) ، عدد(3)، 1996،
- 33.. عبدالرحمن أحمد هيجان: "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط 2، الرياض، 1999.
34. علي محمد العضايلة: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية : ودراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردني"، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة ،مجلد ( 10 ) ، عدد (6)، 1995.

35. عادل زايد: "قياس الانتماء التنظيمي للعامل ينب جهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد(4) ، عدد(3)،1996.

36. راشد شبيب العجمي: "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة (20) ،العدد(72) ،مسقط ، مارس1998.

• الرسائل والبحوث الجامعية:

37. أميرة رفعت حواس : أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية

وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، القاهرة ، 2004.

38. ابتسام يوسف محمد مرزوق : استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث

وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية ، تخصص أصول التربية ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.

39. خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير

في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006.

40. خالد ظافر الهاجري " :العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية : دراسة

تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير، الرياض ، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، 2003 .

41. إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية

، جامعة نايف ، 2006.

42. ميهوبي فوزي : المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى

المرضى , رسالة ماجستير , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , تخصص علم النفس والعمل والتنظيم  
جامعة الجزائر , 2007.

43. قبوقب عسي : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل , دراسة ميدانية بمؤسسة الكوايل بسكرة ,

رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , قسم علوم التربية  
والأرطوفونيا , تخصص علم النفس والعمل والتنظيم , 2008.

44. شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين , مذكرة لنيل شهادة الماجستير

, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة بومرداس , ( 2009 / 2010 ) .

45. نقبيل بوجمعة : علاقة المناخ التنظيمي بالأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية , مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التربية , كلية الآداب والعلوم الإنسانية , جامعة باتنة , 2009.

46. سامي إبراهيم حماد حنونة : "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة " , تحت إشراف سامي على أبو الروس , الجامعة الإسلامية كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال,  
2006.

#### • المراجع الأجنبية:

47. Angle, H.L., & J. L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational; commitment And Organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. (26), No. (1), 1981

48. Gordon, M.E., J.W Philpot, A.E. Burt, C.A. Thompson, & W.E .Spiller "Commitment ToThe Union : Development of A Measure and An Examination of its Correlates", Journal of applied Psychology , Vol. (25), 1980

49. Marsh, R.M., & H. Mannari, "Organizational Commitment, And Turnover: A production Study", Administrative Science Quarterly, Vol. (22), No (1), 1977

50. Putti , et. Al, "WorkValue and Organizational Commitment : A study in the Aston Context", Journal of Human Relation , Vol. (42), No. (3), 1989

**51.**Roberts, K.H. and O'Reilly, C.A. "**Measuring Organizational Communication**", New York ,  
Journal of Applied Psychological ,Vol.(59), No.(2), 1994

**52.**York, rles kiesler, the psychologAcademic press, vole 106, new 1991 cha y of commitment  
experiments linking behavior to believem,Smith, Mike: Introduction .to organization Bel avion  
McMillan , London, 1982..



جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علما لاجتماع والديمغرافيا

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين

تتشرف الطالبة بوضع هذه الاستمارة بين أيديكم راجية منكم مألها بعناية دون ترك أي سؤال دون الإجابة عليه، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، أو بالإجابة على الأسئلة المفتوحة .

كما تتقدم لكم الطالبة بجزيل شكرها وامتنانها، مقدره ,لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في الجزائر علما بأن هذه البيانات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة : جياب فاطمة الزهراء

السنة الجامعية : 2012 / 2013



المحور الأول : البيانات العامة:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- (2) السن : 20- 25  25 - 30  30 - 35
- 35 - 40  40 - 45  45 - 50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي
- 4- الإقديمية في العمل: أقل من 5 سنوات  6 - 14  15-24  25 فما فوق
- 5- الفئة السوسيو مهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

محور الثاني:البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1-النمط القيادي:

- (6) ما هو النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة ؟ متسلط  ديموقراطي  فوضوي
- (7) هل يستشيرك رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟ نعم  لا  أحيانا
- (8) هل تشعر بعدالة المعاملة من طرف رئيسك المباشر ؟ نعم  لا
- (9) هل يهتم مسؤولك المباشر بحاجاتك ورغباتك ؟ نعم  لا
- (10) كيف هي علاقتك بالرئيس المباشر داخل المؤسسة ؟ إحترام ومودة  تسلط  عمل
- (11) هل يشجعك رئيسك المباشر عند القيام بعمل إضافي أوإنجاز العمل بإتقان ؟ نعم  لا  أحيانا
- (12) هل يدفعك النمط القيادي المطبق في المؤسسة في التفكير في ترك المؤسسة ؟ نعم  لا
- (13) كيف يتعامل معك رئيسك المباشر عند تعرضك لمشكل مهني ؟ بمرونة  بشدة  لا يبالي
- (14) هل يميل الرئيس المباشر إلى عمال دون غيرهم ؟ نعم  لا
- (15) هل يستمع رئيسك المباشر إلى إنشغالات العمال ؟ دائما  أحيانا  نادرا

2- التحفيز :

- (16) مانوع الحوافز المطبقة داخل المؤسسة ؟ مادية  معنوية  الإثنين معا
- (17) هل أجر الذي تحصل عليه ملائم ؟ نعم  لا
- (18) هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد ؟ نعم  لا

19) هل ماتحصل عليه من أجر يكفي لسد جميع حاجبتك ؟ نعم  لا

20) هل تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للعمال ؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعتها ؟ .....

21) في حالة إنجازك لعملك بطريقة جيدة هل تتلقى شكر وتقدير من طرف رئيسك المباشر ؟ نعم  لا

22) هل تساهم الزيادة في الأجور في شعورك بالإنتماء للمؤسسة ؟ نعم  لا

23) هل تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال ؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعتها ؟ .....

24) هل تستفيد من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ؟ أستفيد  لا أستفيد  أحيانا

25) هل توجد عدالة في توزيع الحوافز ؟ نعم  لا

25) هل يشارك العمال في إتخاذ قرارات تتعلق بالمؤسسة ؟ نعم  لا  أحيانا

26) ما أهمية هذه المشاركة في رأيك ؟

- الشعور بالإنتماء للمؤسسة

-تزيد من إعتزازي وإفتخاري بالمؤسسة

- الشعور بالرضا

- أخرى أذكرها ؟ .....

27) هل تهتم المؤسسة بالإقتراحات والمبادرات والأراء التي يتقدم بها العاملين ؟ نعم  لا

28) ما نوع الحوافز التي تفضلها ؟ مادية  معنوية

29) هل استفدت من ترقية في العمل ؟ نعم  لا

30) إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس تمت ترقيتك ؟

الأقدمية في العمل  الكفاءة  الوساطة

31) هل توجد عدالة في ترقية ؟ نعم  لا

32) في حالة عدم الرضا عن سياسة الترقية داخل المؤسسة كيف تتصرف ؟

تغيير المؤسسة

التغيب

التقليل من الجهد

الاستقالة

.....أخرى أذكرها؟

## المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالإلزام التنظيمي

### 1- الولاء

33) هل ترغب في البقاء في المؤسسة ؟ نعم  لا

- في حالة نعم ما هو أهم سبب الذي يدفعك للبقاء في المؤسسة ؟

.....

34) هل تفكر في ترك الوظيفة الآتية والبحث عن أخرى ؟ نعم  لا

35) إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الأسباب التي تراها تدفعك لذلك ؟

أسلوب الرئيس في المعاملة

مناخ العمل غير جيد

عدم الحصول على ترقية

.....أخرى أذكرها؟

36) هل تشعر بالارتباط بالمؤسسة ؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين لماذا؟

37) هل ستشعر بالسعادة إذا ما قضيت بقية حياتك الوظيفية في المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم  لا

38) هل تشعر بالارتياح في عملك ؟ نعم  لا

39) هل تشعر بأنك فرد من أفراد عائلة هذه المؤسسة ؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين لماذا ؟

40) هل تعتز وتفتخر كونك تعمل في هذه المؤسسة ؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين لماذا ؟ .....

41) هل تعتبر مشاكل المؤسسة مشكلتك الشخصية ؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين لماذا ؟ .....

42) هل تحرص على المحافظة على سمعة المؤسسة لدى المجتمع ؟ نعم  لا

2- المسؤولية :

43) هل تلتزم بمواعيد العمل ( الدخول والخروج ) ؟ نعم  لا  أحيانا

44) هل تشعر بالواجب اتجاه تحقيق نجاح المؤسسة ؟ نعم  لا

45) هل تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد لإنجازه ؟ نعم  لا  أحيانا

46) هل يؤنبك ضميرك إذا قصرت في أداء واجبتك المهنية ؟ نعم  لا

47) هل تجد أنه من ضمن مسؤولياتك الحفاظ على ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم  لا

48) هل تستطيع أن تقوم بالمهام المسندة إليك دون الحاجة إلى رقابة رئيسك ؟ نعم  لا

49) هل تعتبر المحافظة على أوقات العمل و إنجازه من صميم أولوياتك اتجاه المؤسسة ؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين لماذا ؟ .....

50) هل تحرص على الحصول على معلومات تفيد للمؤسسة ؟ نعم  لا

51) هل تلتزم بتطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة ؟ نعم  لا  أحيانا

52) هل تبذل جهد أكثر مما هو متوقع منك عادة من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها ؟

نعم  لا

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة العمومية لتوزيع المياه وهدفت الدراسة الى بلوغ جملة من الأهداف, وتمحورت اشكالية الدراسة حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على التزام العاملين. بحيث قامت الباحثة بصياغة جملة من الفرضيات : - يؤثر النمط القيادي المطبق في المؤسسة على ولاء العاملين .

- يعمل نظام الحوافز على تفعيل الشعور بالمسؤولية .

- يعمل النمط القيادي على تفعيل الشعور بالمسؤولية .

- يؤثر نظام الحوافز المطبق على ولاء العاملين .

اختيرت عينة من عمال التنفيذ بصفة عشوائية , حيث بلغ عددها 30 عامل ،وبإتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام عدد من الأدوات المنهجية التي تلائم متغيرات الدراسة, الاستمارة والمقابلة . خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- من أهم العوامل التي أثرت على التزام العمال اتجاه المؤسسة عدم إحساسهم بالعدالة من خلال نظام المكافآت وعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف عمال إضافة إلى عدم اهتمام .

- ونمط القيادي المتبع من طرف القادة يؤثر بشكل كبير وفعال على التزام العاملين بها .

- لتحفيز المعنوي دور فعال في تفعيل الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة .

