



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة

دراسة ميدانية بكليتي العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -
جامعة البويرة-

إشراف الدكتورة:

فرفار سامية

إعداد الطالبتين:

- بناي فريدة
- شريقي منال

السنة الجامعية: 2021 - 2022

شكر وتقدير

نحمدك ربى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونشكرك على أن وفقتنا لإتمام هذا العمل، ونرجو أن يكون عملا نافعا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الاستاذة المشرفة الدكتورة "فرفار سامية" على المعلومات والتوجيهات النيرة المقدمة لإنجاز هذه الرسالة.

إلى أعضاء لجنة المناقشة نشكرهم كثيرا على تضحياتهم المستمرة وعطائهم المتواصل من أجل ارشاد وتوجيه الطلبة.

إلى إدارة كلية علم الاجتماع بالقطب الجامعي - البويرة-.

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

إلى كل هؤلاء... نقول لهم، شكرا لكم، وجزاكم الله عنا خير الجزاء.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي أهدتها الحياة التعب والحرمان فأهدتني
الدفء والحنان، إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني، إلى التي
يحرقها الشوق لنجاحي إلى أمي الغالية حفظها ورعاها.
إلى رمز الشموخ إلى سبب بهجتي وسروري، ومن وطأ الأشواك ليوصلني
إلى ما وصلت إليه اليوم إلى أبي العزيز حفظه الله ورعاها.
إلى سندي في الحياة ومفاتيح قلبي أختي وإخواني أدامهم الله لي مدى
الحياة.

إلى زوجة أخي، وابنة أخي محبة وتقديرا - إلى زوجي وعائلته الكريمة
"كركار" - إلى كل من أكن لهم روح التقدير والاحترام الاهل والاقارب
(عائلة شريقي، وعائلة بلهوارى).

إلى رفيقتي في هذا العمل " بناي فريدة"
إلى كل الزميلات والزملاء أينما كانوا متمنية لهم النجاح في مساهم
الدراسي والعملية إنشاء الله.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة
الطيبة. إلى كل هؤلاء ... أقول لهم شكرا لكم وجزاهم الله عني خير
الجزاء.

منال

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها، إلى من
سهرت الليالي تنير دربي إلى من تشاركني أفراحي ومأساتي إلى نبع
العطف والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود
إلى أُمِّي الغالية " حفظها الله ورعاها.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم
ينخل علي بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم
وأعز رجل في الكون "أبي العزيز" حفظه الله ورعاه.

إلى من أعز وأفتخر بهم وأحملهم في قلبي إخواني حفظهم الله وجعلهم
سند لي طول الحياة " نبيل، "فارس".

أقدم إهداء خاص إلى كل عائلي صغيرا وكبيرا بدون استثناء
" عائلة بناي " و "عائلة أبركان".

إلى رفيقتي في هذا العمل " شريقي منال "

إلى كل الزميلات والزملاء أينما كانوا متمنية لهم النجاح في مسارهم
الدراسي والعملية إنشاء الله. إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب
أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملنا المتواضع أسأل الله أن يوفقنا.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	<p style="text-align: center;">الجانب النظري</p> <p style="text-align: center;">الفصل الأول: الإطار المنهجي</p>
04	1- أسباب اختيار الموضوع
04	2- أهمية الدراسة
04	3- أهداف الدراسة
05	4- الإشكالية
07	5- فرضية الدراسة
07	6- مفاهيم الدراسة
08	6-1- مفهوم المناخ التنظيمي
09	6-2- مفهوم الالتزام التنظيمي
09	6-3- مفهوم ظروف العمل
10	6-4- مفهوم المؤسسة
10	7- منهج الدراسة
11	8- أدوات الدراسة
12	9- مجتمع و عينة الدراسة
12	10- الدراسات السابقة
16	12- المقاربة النظرية

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
20	تمهيد
22	1- ماهية المناخ التنظيمي
24	2- خصائص المناخ التنظيمي
25	3- أنماط المناخ التنظيمي
27	4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
33	5- أهمية المناخ التنظيمي
35	6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
41	تمهيد
46	1- ماهية الالتزام التنظيمي
47	2- خصائص الالتزام التنظيمي
49	3- أنماط الالتزام التنظيمي
52	4- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
55	5- أبعاد الالتزام التنظيمي
57	6- أهمية الالتزام التنظيمي
58	7- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
60	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: التعريف بمجالات وخصائص العينة	
60	تمهيد
61	1- التعريف بمجالات الدراسة
61	1-1- المجال الزمني
61	1-2- المجال الجغرافي
62	1-3- المجال البشري
63-67	2- التعريف بخصائص العينة

	الفصل الخامس: دور ظروف العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
69	تمهيد
70-83	تحليل الجداول الاحصائية
84-85	الاستنتاج العام
86	خاتمة
88-91	قائمة المراجع

قائمة الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	63
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	64
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	65
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	66
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخبرة المهنية	67
06	يوضح العلاقة بين توفر ظروف العمل والحفاظ على الممتلكات	70
07	يوضح نوع الاضاءة	70
08	يوضح ملائمة التهوية	71
09	يوضح وجود مكيفات هوائية	72
10	يوضح اجهزة التدفئة	72
11	يوضح نظافة محيط العمل	73
12	يوضح العلاقة بين وجود مشاكل بين الزملاء و الرغبة في البقاء	73
13	يوضح نوع العلاقة بين الزملاء في العمل	74
14	يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين و المسؤولين	74
15	يوضح العلاقة لاستماع انشغالات الموظفين والاستعداد لبذل جهد	75
16	يوضح العلاقة بين اشراك العمال في المواضيع و الشعور بالفعالية	76
17	يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب	77
18	يوضح امكانية الاتصال بمختلف المستويات الادارية	78
19	يوضح العلاقة بين وضوح القوانين واحترام توقيت العمل	78
20	يوضح دراية الموظفين باللوائح التنظيمية	79
21	يوضح الإجراءات العقابية في حالة عدم الالتزام بالوقت	79
22	يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية واتقان العمل	80
23	يوضح تقديم مكافآت للموظفين	81
24	يوضح طبيعة المكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظفين	82
25	يوضح اقتراحات المبحوثين لزيادة الالتزام التنظيمي	83

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	يوضح ابعاد المناخ التنظيمي عند "ستيرز".	01
33	يوضح عناصر المناخ التنظيمي.	02
49	يوضح انماط الالتزام التنظيمي.	03
63	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	04
64	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.	05
65	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	06
66	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	07
67	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	08

مقدمة

مقدمة:

لقد ادركت العديد من المؤسسات اليوم مدى أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق اهدافها وتنفيذ خططها ودعم سياستها، خاصة مع تزايد موجات التطور و التقدم الانساني اعطى لهذه الموارد بعدا تنظيميا ليصبح احدى الدعائم الرئيسية التي تستند اليها المؤسسات في العملية الادارية باعتباره مفتاح نجاح المؤسسات ولا يمكن ان توجد مؤسسة من دونه، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الالية على درجة من التقدم فلا قيمة لها بدونه لذلك نجد ان اهتمام الادارة به اصبح امرا حتميا وذلك بإعطاء اهتماما خاصا لإيجاد ظروف عمل ملائمة تهدف الى رفع الروح المعنوية، وكذلك بما ان الجو داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال في السلوك الانساني و اداء الموظفين فيها، فان ذلك يتطلب بضرورة تهيئة مناخ تنظيمي يتلائم مع تطلعات الموظفين ورغباتهم مستكشفا لطاقتهم وابداعاتهم ويساعد على تحفيزهم و زيادة فعاليتهم لتحقيق اهدافها و اهدافهم على حد سواء وبالتالي رفع مستوى الالتزام لديهم.

والالتزام التنظيمي من بين التصرفات النابعة من ذات الفرد داخل المؤسسة فهو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه الى الاندماج في العمل والشعور القوي بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها وتبني قيمها.

وعلى هذا الاساس انطلقت فكرة دراستنا تحت عنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة (دراسة ميدانية بكليتي العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة-)

تكمّن إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: كيف يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي؟ منطلقتين من فرضية مفادها: كلّما كانت ظروف العمل ملائمة كلّما تحقق الالتزام التنظيمي أكثر لدى الموظفين، أمّا الأهداف المرجوة منها نذكر منها: التعرف على المتغيرين (الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي)، وتعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في كون الموضوع جديرا بالدراسة، ويدخل في إطار تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

لتجسيد هذه الدراسة كانت الخطة مقسمة إلى خمسة فصول: مستهلة بالإطار المنهجي للدراسة والذي يضم: الاشكالية، مفاهيم الدراسة، المنهج المتبع، أدوات الدراسة، المقاربة النظرية. أمّا الفصل الثاني: تضمن ماهية المناخ التنظيمي، خصائصه، أنماطه، أبعاده وعناصره، وأهميته،

والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي. أمّا بالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن ماهية الالتزام التنظيمي، خصائصه أنماطه، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه وأهميته، والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

وبعدها يأتي الفصل الرابع تناولنا فيه تقديم مجالات وميدان الدراسة وخصائص العينة، والفصل الخامس يتناول عرض الجداول الخاصة بالفرضية، ويأتي بعده الاستنتاج العام وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1) أسباب اختيار الموضوع:

كلّ البحوث والدراسات العلمية لها أسباب ودوافع، كحبّ التطلع العلمي ومعرفة الحقائق بشكل تساؤلات جديدة، وما لا شك فيه أنّ لكلّ باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة ما من أجل دراستها والكشف عن مختلف خباياها.

ومن الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- الرغبة الشخصية في البحث للاطلاع على هذا الموضوع بغية دراسته وتحقيقه ميدانياً.
- الموضوع جدير بالدراسة ويدخل في إطار تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- ملاحظتنا لغياب المناخ التنظيمي في جامعة البويرة وهذا ما أدى إلى غياب الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كوننا طلبة ننتمي إلى هذه المؤسسة، أدى بنا إلى البحث عن أهم الأسباب المؤدية إلى ذلك السلوك.
- إمكانية البحث متوفرة أي أن البحث قابل للدراسة والتحقيق الميداني.

2) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراستنا من أهمية المفهومين الأساسيين في داستنا، وهما المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؛ إذ أنّه من المهم دراسة وتوظيف المناخ التنظيمي داخل المؤسسة للتعرف على أجواء العمل، ونوع العمل وعمق تأثيره على أعضائها، والإنتهاء إلى توصيف وتوثيق إدراكات وتصورات أعضاء المؤسسة، ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لديها وإجراءات التعديلات اللازمة حسب نتائج الدراسة مناخ المؤسسة، وكذلك أهمية دراسة الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد أهم محددات نجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها.

3) أهداف الدراسة:

لكل بحث أو دراسة جملة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها انطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس.

والأهداف التي نسعى للوصول إليها من خلال دراستنا هي كالتالي:

- التعرف على المناخ التنظيمي وعناصره وأبعاده المختلفة.
- التعرف على الالتزام التنظيمي بتحديد مفهومه وأبعاده.

- التعرف على مدى مساهمة ظروف العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، ودورها في تحقيق الانضباط التنظيمي في المؤسسة.
- محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي).

4) الإشكالية:

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على الاهتمام بالموارد البشري التي تعمل لديها لكون العنصر البشري هو رأس المال المعرفي في المؤسسة، هذا الأمر جعلها تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات داخل هذه المؤسسات عن طريق وضع أنظمة أجور عادلة، وتقديم كل أنواع التحفيزات المادية والمعنوية من أجل خلق مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الفعالية من خلال تحفيز الموظفين و العمال على الالتزام التنظيمي؛ كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر محور العملية الادارية، وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها والاتصال الفعال الذي يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية، وتحسيس الموظفين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها.¹

لذا فإن نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول إليها، فالاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، تعني أنّ الفرد له درجة من الالتزام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه وشعوره بالانتماء داخلها.²

فهذه الأخيرة تقتزن بعدة عوامل أخرى من أجل تحقيق غايتها ومرادها، من أهمها المناخ التنظيمي؛ ويختلف هذا الأخير من مؤسسة إلى أخرى، فكل مؤسسة مناخ تنظيمي خاص يميزها عن غيرها، وذلك راجع إلى اختلاف هذه المؤسسات من حيث الخصائص والتوجهات، التعاملات، وكذلك الأفراد من حيث المهن والوظائف والمستويات العمرية والتعليمية والرغبات؛ ويمكن إرجاع بداية ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أشارت بشكل واضح وصريح إلى أنّ العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المؤسسات، فالأفراد لا يعملون كآلات والأدوات

¹ - أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2012 ، ص 179.

² - فاروق عبد فيله و آخرون، السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة، 2009 ، ص184.

وإنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية والانسانية مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الإنسان.¹

ولهذا فإنّ عدم اهتمام المؤسسات بالمناخ التنظيمي وجعله مناخا صحيا وجاذبا للعاملين قد يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة أهدافها، مما يؤدي إلى عدم وجود رغبة قوية لدى الموظفين في البقاء والاستمرار في العمل، وبالإضافة إلى عدم الشعور بالانتماء والولاء لتلك المؤسسة وشيوع بعض السلوكيات السلبية، من أبرزها عدم الانضباط واللامبالاة وعدم الالتزام التنظيمي، وهو عكس الالتزام الذي يدل مفهومه على الاندماج في المنظمة والسعي إلى تقديم الأفضل لها.²

كما يرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الموظف في المؤسسة، وأنّ أهميته لا تساوي ولا توازي أيّة أهمية لعنصر آخر داخلها، في نفس الوقت للعامل اتجاهاته وعواطفه ودوافعه وقيمه التي توجه سلوكه؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي على درجة التطابق بين الفرد والمؤسسة والرغبة القوية في البقاء والاستمرار كعضو فعال فيها والإخلاص لها والإيمان بها ثم في الأخير تبني أهدافها والسعي الجاد على تحقيقها.

كما أكدت الدراسات والبحوث على أنّ الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسات في الوقت الراهن، كما يكلفها العديد من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة.³

فالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل والتسرب من المؤسسة.⁴

¹ - لو كيا الهاشمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص 45.

² - خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2006، ص3

³ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1 ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 2008، ص16.

⁴ - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014 ، ص10.

على غرار هذه المؤسسات، فإنّ المؤسسات الجزائرية تبحث من السبل الناجعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لمواردها البشرية، وكذا عليها السعي الجاد لتوفير المناخ المناسب من أجل البقاء والاستمرار.

ومن بينها مؤسسات التعليم العالي - الجامعة - التي اخترناها ميدان لدراستنا لما تملكه من إمكانيات وقدرات علمية وبحثية قادرة على تطوير المجتمع وحل مشكلاته ودفعه للتقدم والرقى. فدراستنا تمت بالتحديد في جامعة البويرة في كل من كليتي العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معتمدين في ذلك على مجموعة من الركائز أهمها الموارد البشرية، كما أشرنا إليها سابقا من موظفين الذين تتأثر سلوكياتهم وتتحدد بصفة مباشرة بطبيعة عملهم و المناخ الذي تتوفر عليه بيئة العمل بما ينعكس على التزامهم التنظيمي.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكال التالي: كيف يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة؟

5) فرضية الدراسة:

كلّما كانت ظروف العمل ملائمة كلّما تحقق الإلتزام التنظيمي أكثر لدى الموظفين.

6. مفاهيم الدراسة:

عند القيام بأيّ بحث أو دراسة في العلوم الاجتماعية، وخاصة في علم الاجتماع لا بد أولاً من تحديد المفاهيم الأساسية التي تبني عليها الدراسة والوقوف على معانيها والتركيز على المعاني التي تخدم البحث، وذلك لتسهيل الدراسة وإزالة أيّ غموض أو لبس يمكن أن نصادفه فيها، وبذلك يوجه البحث إلى الاتجاه الصحيح للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال عنوان دراستنا: "المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة"، نجد أنّ المفاهيم الأساسية التي تدور حولها دراستنا هي:

- المناخ التنظيمي
- الإلتزام التنظيمي
- المؤسسة
- ظروف العمل

1.6. مفهوم المناخ التنظيمي:

يشير مصطلح المناخ التنظيمي إلى علاقة متشابكة بين خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، وحيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية والمكونات الشخصية للفرد.¹ ويشير إليه "ليكرت" بأن المناخ التنظيمي هو مناخ أية مؤسسة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة، وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ التنظيمي يؤثر على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي.²

المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الفريدة التي تميز بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والمحيطة بالعامل والتي تضم كل من التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل والتي تؤثر في سلوكيات ومدركات واتجاهات العاملين فيها.³

• التعريف الإجرائي:

المناخ التنظيمي عبارة عن جميع الظروف المحيطة بالموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها الممثلة في دراستنا بجامعة البويرة، سواء كانت ظروف تنظيمية كالقوانين والمهام المكلفة إليهم، أو الظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، الإضاءة ... إلخ.

2.6. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يشير مصطلح الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه سلوكي يربط الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها، ويعكس إيمانه الكامل وقبوله للقيم والأهداف الخاصة بالمؤسسة والاستعداد لبذل أقصى جهده لصالح المؤسسة، ورغبته وشعوره القوي نحو البقاء فيها أو البقاء في عضوية تلك المؤسسة.⁴

¹ - محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء الدنبا للطباعة والنشر 2004، ص87.

² - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص25.

³ - هشام بخاري، المؤشرات السوسيو تنظيمية لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 10 (05) 2018، الجزائر، ص03

⁴ - عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013، ص06.

كما عرّفه "خضير نعمة" على أنّه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء ويمكن القول بأنّ عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلاّ عملية الإيمان بالأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.¹

ويشير الالتزام التنظيمي إلى عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع، فالالتزام التنظيمي كرباط نفسي يشد الفرد إلى المؤسسة وبالعامل وبالمسار الوظيفي داخلها، وهذا الرباط يتضمن العمل بشكل مؤثر لصالح المؤسسة والاستمرار فيها.²

• التعريف الإجرائي:

الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع وقبول العمال لمؤسستهم بقيمتها والإيمان بها، وبذل أقصى المجهودات المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها وتبنيها إلى درجة تجعلهم يتوافقون معها، ويندمجون فيها ويشعرون بالولاء والانتماء لها وأنهم جزء لا يتجزأ منها.

3.6. مفهوم ظروف العمل:

ظروف العمل هي تلك العوامل التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بعمله وأداء مهامه وتؤثر فيه بالإيجاب أو السلب، وظروف العمل هي تلك العوامل الموجودة داخل بيئة العمل وتعتبر هذه العوامل حوافز مهمة للعمال لبذل جهودهم وزيادة الإنتاج.³

وتعتبر ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعاملين في التنظيم من متغيرات مادية اجتماعية ومعنوية رسمية وغير رسمية والتي يمكن أن تؤثر على معنوياتهم وفي أدائهم إيجاباً أو سلباً.⁴

• التعريف الإجرائي:

¹ - خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996 ص 77.

² - شنافي نوال ، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05 ، عدد 01 مارس 2021 ، بسكرة ، ص202.

³ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ، الدار الجامعية ، للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997 ، ص564.

⁴ - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011 ، ص 87.

هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل سواء كانت عوامل فيزيقية كالنظافة أو الرطوبة أو عوامل تنظيمية كالاتصال التنظيمي مثلاً أو العوامل الاجتماعية في مكان عمله بحيث يؤثر على صحته (الجسمية والنفسية) وسلامته وتوجه سلوكه تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها مما ينعكس على فعالية أدائه.

4.6. مفهوم المؤسسة:

عرفها "سيمون" على أنها تنظيم اجتماعي يمتاز بهدف أو عدة أهداف تعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية، وهيكل يرتكز على ثبات العلاقات بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة، وهي عبارة أيضاً عن مجموعة من الأفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقييم العمل وهم مسؤولون عن أعمالهم المحددة في كل نوع من النشاط.¹

تعد المؤسسة أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعممة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة بوصفها أحد طرقها الشائعة في التمثيل والتفكير والاحساس، وتمثل جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما أنها تعدّ مصدراً للممارسات الاجتماعية المتكررة والتي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية، وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيء جوهري بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنوي للنشاطات البشرية.²

• التعريف الإجرائي:

تعرف المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي يخضع لكل من الإطار القانوني والإطار الاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الانتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة.

(7) منهج الدراسة:

يفرض البحث العلمي اختيار المنهج الملائم مع موضوع الدراسة، ويشير مفهوم المنهج إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، ويعني أنّ مفهوم المنهج يشير

¹ - حمادات أحمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط1، للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص65.

² - جون سكوت، عثمان محمد (مترجم) - علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت 2009، ص357.

إلى الكيفية أو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع البحث ويتضمن ذلك الإجابة عن السؤال.¹

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الكمي الذي يعتمد على القياس الكمي أي على المتغيرات الكمية وإثبات العلاقة كميًا أو إحصائيًا.²

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على هذا المنهج الكمي من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وذلك بمعرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة. وبحيث المنهج الكمي ساعدنا في قياس الظاهرة دراسة دقيقة وفهم أشمل وأعمق لموضوعنا.

(8) أدوات الدراسة:

لتحقيق الأهداف المسطرة التي شرعنا في انجازها كان علينا الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تتسق عموماً مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقنا منه حيث تعتبر مرحلة جمع البيانات متزامنة مع البحث النظري وهذا من أجل الوصول إلى الحقيقة فكل دراسة تحتاج إلى تقنيات ملائمة مع نوعية البحث وعليه استخدمنا في بحثنا أداة الاستبيان.

يعتبر الاستبيان أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية متعلقة بالموضوع المراد دراسته وذلك لجمع المعلومات وتكون هذه الأسئلة على شكل استبيان يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستبيان بالمستجيب.

وبناء على هذا ضمت الاستبيان التي اعتمدنا عليها في دراستنا 42 سؤالاً منها المغلقة والمفتوحة، وُجّهت للموظفين في كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكانت تتمثل في ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالبيانات للمتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي.

¹ - فهمي محمد سيد، البحث الاجتماعي (القواعد - المنهج - المجالات)، دار الفتح للتجليد الفني، الاسكندرية، 2008 ، ص 65.

² - علي عبد الرزاق جلبي ،المناهج الكمية و الكيفية في علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الاسكندرية،ص55.

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بالبيانات للمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

(9) مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث كامل أو جميع أفراد البحث أو الدراسة وهناك من يكلف عليه بالمجتمع الأصلي للدراسة¹. و يتمثل مجتمع بحثنا في جميع الموظفين الذين يعملون بكلتي العلوم والإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية في جامعة البويرة، والذي بلغ عددهم 114 موظفاً، بين 60 موظفاً في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، و 54 موظفاً في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من أجل جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيان عليهم، ليتم استعادة (75) استبياناً، استبعد منها (7) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم ملئها كاملة أو بسبب عدم اكتمال البيانات، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ والتحليل (68) استبيان؛ أي أنّ نسبة الاستجابة أو نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث (59.64%) وهي عينة ممثلة لصفات وخصائص المجتمع الإحصائي.

(10) الدراسات السابقة:

أ: الدراسات العربية

تمثل الدراسات السابقة إحدى الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي حيث تشكل تراثاً هاماً ومصدراً خصباً كما تعد أرضية غنية بالمعلومات للدراسيين والباحثين؛ إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية من مواضيع دراستهم وأبحاثهم وكما توضع الأسس النظرية لموضوع البحث المراد دراسته من قبل الباحثين.

ومن الدراسات التي تم الاعتماد عليها لبناء موضوعنا وتوضيح صورته هي كالاتي:

1.10. الدراسة الأولى:

دراسة "لوكيا الهاشمي" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" الطبعة العربية 2013، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان.

¹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات) ، الطبعة الثانية، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص83

تناول الباحث في دراسته هذه المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية والمصاغة على النحو التالي: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي؟ قصد الإجابة على الاشكال وضع الباحث فرضية مفادها: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

اعتمد الباحث في دراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة علاقة هذا المناخ السائد بمدى رضا العمال.

وتتكون عينة الدراسة من 98 عامل، والاداة المستخدمة في دراسة "لوكيا الهاشمي" هي الاستثمار التي صممت إلى استمارتين حيث كانت الأولى تسعى لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد، والاستمارة الثانية صممت لقياس الرضا الوظيفي، كما اعتمدت في المعالجة الاحصائية للمعلومات المشتقة من العينة المدروسة على التكرارات والنسب المئوية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج منها:

- وجود مناخ مفتوح ملائم للعمل على حد تعبير هيئة الاطارات الوسطى مع وجود اتجاه واضح يفسر ان المناخ التنظيمي بأبعاده يساعد على الاداء.
- وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى هيئة الاطارات الوسطى فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بينهما بعد القيام بمعالجة احصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة هذا ما يوحي إلى أن إدارة سونلغاز تعمل على خلف مناخ تنظيمي مفتوح وملائم لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من أجل تحقيق الاهداف واتمام الخدمة وإنجاز المهام على أحسن وجه داخل المنظمة.

- الدراسات الجزائرية :

2.10. الدراسة الثانية:

دراسة "عيسى ققوب" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008/2007.

تناول الباحث في هذه الدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل بحيث انه حاول معرفة مدى قدرة ابعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين والتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية والمصاغة على النحو التالي: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل؟

قصد الإجابة عن الإشكال وضع الباحث الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- قام الباحث بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة يشتمل على 985 عاملا أما عينة الدراسة كان 492 أي 50% من مجتمع الدراسة واستخدم اداة المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، وتوصل الباحث في دراسته إلى نتائج.
- إنّ المؤسسة تعطي للهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار بدرجة أن العامل يستطيع العمل دون الاعتماد على رؤسائه.
 - وجود الترقية في المؤسسة لكنها غير مرتبطة بالكفاءة في الاداء
 - ظروف العمل موجودة في المؤسسة ملائمة جد للعمل.
 - أهمية التكنولوجيا؛ أي أنّ لها أثر كبير في ميدان العمل في المؤسسة.

3.10. الدراسة الثالثة:

دراسة "عاشوري إيتسام" بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014-2015.

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، بحيث هدفت إلى معرفة هذه العلاقة الموجودة بين المتغيرين ، وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها كالتالي :

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ؟

قصد الاجابة عن الاشكال وضعت الباحثة فرضية المصاغة على النحو التالي: هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

قامت الباحثة بدراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، وتمت هذه الدراسة على أساس المسح الشامل لعينة من العاملين اللذين يزاولون مهامهم، على مستوى هذه المديرية البالغ عددهم 70 عامل ، ومن الأدوات المستعملة التي استخدمتها الباحثة هي الاستمارة باعتبارها الاداة الرئيسية لهذه الدراسة بهدف جمع البيانات وأيضاً المقابلة وقد خلصت الدراسة إلى نتائج وهي:

أنّ الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام لدى الافراد العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الدراسة الميدانية توصلت إلى نتيجة توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4.10. الدراسة الرابعة:

دراسة "قوزية هواين" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية"، رسالة نيل شهادة الماجستير، علم النفس ، تنظيم وعمل ، جامعة سطيف (2) – الجزائر 2013-2014.

تناولت الباحثة في دراستها علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية حيث هدفت الى معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها ونوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.

انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من إشكالية مفادها: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية ؟ وعدد من التساؤلات الفرعية.

قصد الإجابة عن الاشكال وضفت الباحثة فرضية عامة وفرضيات فرعية ومفاد الفرضية العامة (الرئيسية) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

قامت الباحثة بدراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، تكونت عينة الدراسة من 95 موظفا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل ، واستعملت في دراستها أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واتبعت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ، واستعانته في معالجتها الاحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج SPSS باستعمال كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T للعينات المستقلة.

وقد خلصت الدراسة الى نتائج وهي كالآتي: صحة الفرضية الرئيسية أي وجود علاقة ذات احصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

• التعقيب على الدراسات:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئة جزائرية، المتعلقة بموضوع دراستنا والبالغ عددها أربعة دراسات وهذه الدراسات طبقت في قطاعات مختلفة، ومن خلال هذه الدراسات استفدنا في فهم ما يخص الجانب النظري من خلال اختيار العناصر المهمة التي نتناولها أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاستفادة منها من حيث فهم المنهج وأدوات الدراسة وكذلك الأساليب المتبقية، وغير ذلك فإن هذه الدراسات السابقة أسهمت وبشكل كبير في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة الحالية التي نتناولها.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في تناولها لأحد أو كلا متغيري الدراسة، وأدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الاستمارة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة مكان إجراء الدراسة، إذ لا توجد دراسة أجريت في الجامعة، كما اختلفت حجم العينة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، واختلفت أيضا دراستنا عن الدراسات السابقة في استخدامنا لأسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث أما الدراسات السابقة استخدموا طريقة العينة، واختلفت دراستنا عنها في الأهداف التي سعت إليها الدراسة.

11) المقاربة النظرية:

كل بحث علمي يقوم على نظرية ما تساعده في معالجة الظاهرة المراد دراستها لأنها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها، وبذلك يكسب البحث الطابع العلمي؛ فالنظرية عبارة عن مجموعة من المفاهيم التي تشكل من خلال العلاقات بينها منظورا مفاهيميا للواقع الاجتماعي، بعض هذه المفاهيم وضعية تحدد وجود مضمون والبعض الآخر تحليلي تشير فيه الى سمات وخصائص المضمون ... الخ ، وتتألف النظرية من مجموعة افتراضات يعبر كل منها عن علاقة بين سمتين أو أكثر قابلة للتحقيق من صحتها.¹

وفي دراستنا هذه تم الاستعانة بنظرية العلاقات الانسانية في دراسة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ويرجع اختيارنا لهذه النظرية لعدة اعتبارات منها أنها تعد مقاربة نظرية مناسبة لدراسة المتغيرين، حيث يرجع الفضل في ظهور مفهوم العلاقات الانسانية إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة "ويسترن اليكتريك" والتي قام بها "التون مايو" وزملائه من الباحثين في قسم البحث الصناعي النابع لجامعة (هارفارد) وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين عام 1929 حتى عام 1932 إلى أن مفهوم العلاقات الانسانية في الصناعة لم يستخدم على نطاق واسع إلا في الفترة من نهاية عام 1940 حتى أواخر عام 1950.²

وفي ضوء نظرية العلاقات الانسانية التي تبنيها كموجة نظري لدراستنا يتضح لنا أنه يمكن تحديد المقصود بالعلاقات الانسانية في هذه الدراسة تحديدا اجرائيا على أساس أنه يعني توافر بعض العوامل كظروف العمل الفيزيائية كالتهووية والاضاءة والنظافة ... الخ.

والظروف التنظيمية كالمشاركة في اتخاذ القرارات أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة و شعور الموظفين بالأمن و الاستقرار في مكان العمل ما ينتجه منه الشعور بالانتماء والاندماج لتلك المؤسسة واهتمام الرؤساء بحل المشكلات الشخصية للعمال ووجود علاقات اجتماعية طيبة مع الزملاء وهذا ما يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين بعملهم ووصول المؤسسة إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

¹ - ابراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة من علم الاجتماع ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، الاردن ، 2008 ص 16.

² - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007 ص 100.

الجانب النظري

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1- ماهية المناخ التنظيمي
- 2- خصائص المناخ التنظيمي
- 3- أنماط المناخ التنظيمي
- 4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
- 5- أهمية المناخ التنظيمي
- 6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد

أخذ مصطلح المناخ التنظيمي طريقه إلى الظهور مطلع الستينات من القرن الماضي، وقد تم استخدامه في الأوساط الإدارية الحديثة، ليشير إلى الملامح العامة أو الجو العام الذي يسود في أي مؤسسة ما، ويعد "كورنل" Cornel أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي في دراساته عن مناخ المؤسسات التربوية التعليمية، ومن ذلك الوقت وهو يحظى باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الفكر الإداري التربوي والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. وتعد دراسة المناخ التنظيمي والعمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة الاندماج والانتماء لدى الموظفين فيها، وخصائصه، وأنماطه، وأبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، وأهميته في العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

1- ماهية المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الاتجاهات الوجدانية تبلور إدراك الفرد لبيئة التنظيم والعوامل ذات الأثر على سلوك الفرد الوظيفية والتي تختلف من قسم إلى آخر طبقا لاختلاف الأفراد¹.

ويعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين باعتباره يمثل انعكاسا لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها وإحدى العوامل التي توجه وتحكم تصرفات وسلوك الأفراد داخل المؤسسات² ويستخدم المناخ التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الأفراد أو المؤسسة، بما في ذلك المشاعر والمواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية وأنظمة الأشخاص الأخرى والأساليب والمفاهيم والمواد " الأشياء " حيث تشير إلى العلاقات في أي موقف كما يخص بها ويتأثرها على الأفراد في ذلك الموقف³. ويعرف المناخ التنظيمي على أنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بكل فعل يحدث فيها⁴.

ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل أو بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على اتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي، فهو يعتبر مجموعة المحددات والقيود والمتغيرات البيئية التي تتعلق بنظم الإشراف المتاحة ومدى إدراك المرؤوسين لها وكذلك القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة وأيضا اللوائح والإجراءات المعمول بها وأثرها على حرية الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم⁵.

¹ - محمد حسين رسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص41

² - زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11 / العدد 01 جزء 02 ، الجزائر، 2020، ص 264.

³ - حمادات محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره41.

⁴ - أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق التنظيمي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والطباعة - عمان 2007 ص44

⁵ - يوسف حوياد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدة الموظفين، مجلة روافد- المجلد 5- الجزائر 2021، ص 406.

فالمناخ التنظيمي يشير إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري¹. والمناخ التنظيمي يعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية وطرق العمل المختلفة والتي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسات².

ولقد عرف المناخ التنظيمي على أنه بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المؤسسة ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المؤسسة، وهو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل³، ويشار إليه على أنه الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم التي تؤثر بدورها على سلوكهم⁴ وهو الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية ما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها⁵.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات وقد يعود هذا الاختلاف في الغرض من الدراسات، إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه التعاريف إلا أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث تتفق أغلبها على أنه يتحدد حسب إدراك وانطباع أفراد المؤسسة لحقائقها.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دائرة الشروق للنشر والطباعة، الأردن 2004 ص 105.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن، عمان ص 305.

³ - واصل المومني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ - الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والطباعة، مصر، 2005، ص 332.

⁵ - إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - مسيلة 2016 - 2017، ص 06.

2- خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح، وبالتالي قد يعمل هذا المناخ التنظيمي على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه، وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به، ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى التزام العاملين، توصل الباحثين إلى العديد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

1/ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز مؤسسة عن أخرى.

2/ إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة كما يحركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم وانعكاساتهم لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

وعلى هذا الأساس فقد يختلف عمال المؤسسة الواحدة في إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد فيها قد يراه البعض إيجاباً وقد يراه البعض الآخر سلبياً¹.

3/ إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

4/ المناخ التنظيمي، لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على مستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور حول التنظيم على مستوى الضيق.

5/ إن المناخ التنظيمي الناشئ في مؤسسة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

6/ توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية وبين المناخ التنظيمي الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة².

¹ - فاروق عبده فيله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 294.

² - نفس المرجع ، ص 295.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- 1- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجراً مثل الشخصية الإنسانية.
 - 2- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
 - 3- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة.
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك¹.
- 4- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
 - 5- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جبهوية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
 - 6- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
 - 7- إن المناخ التنظيمي الناشئ في مؤسسة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين².
- ومما سبق نرى أن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات سواء على المستوى النظري أو التطبيقي نابع من الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في مدى نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف التي تصبوا إليها بكفاءة ونجاعة، حيث توجد علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي للمؤسسة ومدى فاعليتها.

3- أنماط المناخ التنظيمي:

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في المؤسسات، وذلك يرجع إلى ارتباط الانطباع الذهني للعاملين لكل مؤسسة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل مؤسسة و مهامها وأهدافها ونوعيتها، ومن ذلك فإنه يمكننا تحديد أنماط وأنواع المناخ التنظيمي فيمايلي:

- 3-1- **المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):** هو ذلك المناخ الذي يشعر العاملون فيه أن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن

¹ - مصلح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية- الرياض، 2010 ، ص14.

² - نفس المرجع ، ص15.

تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية¹.

3-2- المناخ التنظيمي المتبني: هذا النوع من المناخ هو المناخ التنظيمي الذي يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوجه بالحوافز الإيجابية ، فالقائد هنا يعتقد نظرية تفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد العامل بحب العمل، ويلجأ الرئيس إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة واستخدام الحوافز الإيجابية².

3-3- المناخ التنظيمي المفتوح: يتمتع الأفراد فيه بارتفاع مستوى روح المعنوية و ارتفاع العمل الجماعي وتكون أعباء العمل معقولة، ويمثل سلوك الرئيس تكامل بين الدور والشخصية، بحيث يعمل بجد ويهتم بالعاملين، وتكون لديه القدرة على التحكم في مختلف المواقف، كما أنه لا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة.

أما بالنسبة للعاملين يشعرون بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة ويتمتعون بعلاقات اجتماعية وثقافية، حيث أن هذا النوع من المناخ يسوده السلوك الصادق والروح المعنوية العالية، وارتفاع نسبة القدرة في العمل³.

3-4- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي): يتميز هذا النوع بارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد لكنها أقل من المناخ التنظيمي المفتوح، وفيه الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، ويترك الرئيس كل فرد يؤدي حسب طاقته، وبحيث يتمتع الأفراد في ظل هذا النوع بإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالرئيس يمارس قدرا ضئيلا من السيطرة على المرؤوسين، هذا النمط من المناخ التنظيمي يسوده روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية⁴.

3-5- المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه): يقترن هذا النوع بتوجيهات شديدة وهو العمل والإنتاج على إشباع الحاجات الاجتماعية، وعدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، يكون مثقلا

¹ - مغربي عبد الفتاح عبد المجيد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص18 .

² - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس 2009 - 2010 ص 39.

³ - محمد حسن رسمي، مرجع سبق ذكره، ص 42 .

⁴ - محمد حسن حمدات، مرجع سبق ذكره، ص24.

بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية ويتصف سلوك الرئيس بالسيطرة والتوجيه، ويميل إلى العزلة ويكون مستوى الاهتمام بالأفراد فيه منخفض، ويعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد ويهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات ويقوم فيه الرئيس بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين¹.

3-6- المناخ التنظيمي العائلي: يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف لتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال فلا وجود لتوجيه الرئيس بل هناك رئاسات متعددة ويشعر فيه العاملون بالمودة الشديدة بينهم، لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجالات العمل، والرئيس لا يرهق العاملين وهذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم عائلة واحدة².

3-7- المناخ التنظيمي الأبوي: يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية ناجمة عن عدم الشعور بالإنجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ويؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة اهتمام المدير بالعاملين وصراعاتهم إلا أنه يمارس دور المتسلط في هذا المناخ لا تتاح فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع على الإبداع ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية، فالسلطة هنا متمركزة في يد الرئيس الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات معه، حيث يلعب الرئيس هنا دور الأب في المؤسسة³.

3-8- المناخ التنظيمي المغلق: يسود هذا المناخ انخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية وارتفاع معدلات ترك العمل، كما يتصف سلوك الرئيس بافتقاده للمبادرة على تحفيز الأفراد، ويكون العمل فيه طبقاً للقوانين والقواعد، وافتقاده للقدرة على توجيه الأنشطة، ولا يعمل في مساعدة

¹ - أبو شيحة نادر أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد، 02 المملكة العربية السعودية، 2001- ص 12 .

² - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ - أبو شيحة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 12

العاملين في حل مشكلات العمل، ولا يهتم بنجاحاتهم، ويسود هذا المناخ الروتين وذلك نتيجة لاهتمام الرئيس بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج¹.

مما سبق يتبين لنا أن أنماط المناخ التنظيمي تراوحت ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة، وبين الشعور بالمسؤوليات واتخاذ القرار بشكل فردي، كما أنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية، بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية، وإن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات في أعمالهم وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل.

4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

4-1- أبعاد المناخ التنظيمي:

يختلف المناخ التنظيمي تبعاً لاختلاف الأبعاد المحددة له وتتضح أهمية الأبعاد فيما تتميز به من خصائص، ويرجع هذا الاختلاف في التحديد الدقيق لأبعاد المناخ التنظيمي بين الباحثين إلى التعدد والتنوع في العوامل والمتغيرات والتي من أهمها بيئات المؤسسات واختلاف طبيعة العينات التي تمت حراستها من قبل مختلف الباحثين الأمر الذي جعل من الصعوبة بمكان التوصل إلى أبعاد محددة تصلح لكل أنواع المؤسسات.

بحيث حدد المغربي أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية كما يلي:

1- مرونة المؤسسة وقدرتها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات والظروف الداخلية والخارجية.

2- طبيعة عمل المؤسسة روتينية تكرر الملل وتحد من الإبداع، أو تثير التحدي لدى العاملين فتدفعهم إلى التجربة والإبداع والابتكار².

3- التركيز على الإنجاز والإنتاج

4- أهمية التدريب

5- أسلوب وطريقة التعامل بين الموظفين والإدارة

¹ - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 42

² - أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

6- أنماط الثواب والعقاب

7- الأمن و الاستقرار الوظيفي

أما دراسة جوردون (Gordon 1979) التي أجراها لمنظمة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصل إلى وجود ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي كالتالي:

1- صنع القرارات

2- وضوح المنظمة

3- توجيه الأداء

4- حيوية الجهاز

5- أسلوب الإدارة

6- تكامل وحدات وأقسام الجهاز

7- التعويضات والمكافآت

8- تنمية العنصر الإنساني¹

أما ليكرت LIKERT فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

1- عملية القيادة

2- طريقة التحفيز

3- الاتصالات

4- عملية التعامل والتأثير

5- اتخاذ القرارات

6- وضع وتحديد الأهداف

7- الرقابة²

أما ليتوين و سترينجر فقد أشارا إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل:

1- البيئة التنظيمي

¹ - أحمد محمد عوض بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - المرجع نفسه، ص 47

2- الانتماء والهوية

3- المسؤولية

4- المكافآت

5- المخاطرة

6- الصراع

7- المعايير

8- الدعم¹

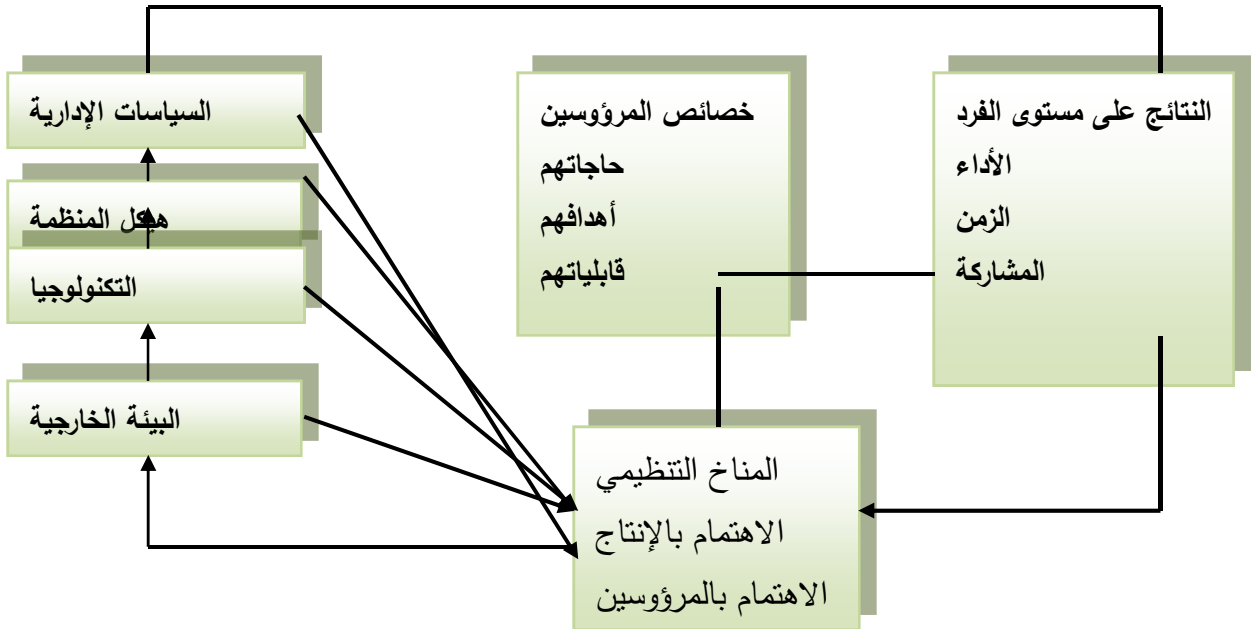
ويقدم ستيرز نموذجاً لأبعاد المناخ التنظيمي يشتمل على ما يلي:

1- السياسات والممارسات الإدارية

2- تكنولوجيا العمل

3- الهيكل التنظيمي

4- البيئة الخارجية²



الشكل رقم (1) : يوضح أبعاد المناخ التنظيمي عند ستيرز³

¹ - أحمد محمد عوض بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 47-48

² - نفس المرجع ، ص 47-48

³ - نفس المرجع ، ص 48

يتضح لنا من الشكل السابق أن المناخ التنظيمي هو مناخ منبثق أو متكون من 4 أبعاد أساسية وهي السياسات الإدارية، هيكل المنظمة، التكنولوجيا إضافة إلى البيئة الخارجية وهي أبعاد تتفاعل فيما بينها وكذا تعتمد على بعضها البعض لتحقيق الصحة التنظيمية، وإذا ما تمتعت المؤسسة بالصحة التنظيمية فإن ذلك يساعد الأفراد العاملين فيها على تقويم سلوكهم من أجل تحسين نشاطاتهم ورفع كفاءاتهم و التزامهم في عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

4-2- عناصر المناخ التنظيمي:

لم تتحدد مكونات المناخ التنظيمي بعناصر معينة من قبل الباحثين والدراسات ويعزو ذلك أنه لكل مؤسسة مناخ تنظيمي يختلف عن المؤسسات الأخرى حسب طبيعة عمل المؤسسة والمتطلبات والأهداف التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها و بناء على الاستراتيجية المخطط لها. وللمناخ التنظيمي عدة عناصر نذكرها فيما يلي:

4-2-1- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من قبل الكثير من الباحثين بأنه من أهم العناصر الرئيسية للمناخ التنظيمي، إذ يعتبر الإطار الذي يتم من خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المؤسسة. ويعرف القريوتي الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات في تحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها¹.

4-2-2- القيادة الإدارية: تمثل القيادة الإدارية وأنماطها القاعدة الأساسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي وذات تأثير مباشر على المناخ السائد في المؤسسة، فهي عملية تأثير على الفرد أو مجموعة من العاملين من أجل توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها. كما يمكن تعريفها على أنها عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير في تصرفات العاملين لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة².

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 439.

² - نسيم خضير عباس- تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد 1 ، العدد 46، كانون الثاني، 2020 ، ص 252 .

4-2-3-الاتصالات: تعد الاتصالات أحد الركائز الأساسية للمناخ التنظيمي وجميع المستويات الإدارية، لذا يقصد بعملية الاتصالات تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة.

ويعرف براون "Brown" الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا¹.

4-2-4- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويقصد بها عملية منح الأفراد العاملين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة بهم والتي تمارس من قبلهم ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها، كما تشير إلى إبداء الآراء والمقترحات التي تؤدي في الأساليب المستخدمة في العمل، وتقليل من حالات الصراع التنظيمي ورفع معنويات الأفراد العاملين وجماعات العمل وهذا بالطبع سيولد مناخ تنظيمي إيجابي لدى العاملين من خلال إسهامهم في عملية اتخاذ القرار الذي يعد جوهر العملية الإدارية².

4-2-5- الحوافز: تعرف أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة على توفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية كانت أم جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. فإن نظام الحوافز القائم على العدالة والشفافية قد يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي كما أنه يؤدي إلى المزيد من اهتمام العمال بأعمالهم ووظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم ومهارتهم، فشعور العمال بموضوعية نظام الحوافز يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويقلل من الصراعات الناتجة عن عدم موضوعية وعدالة نظام الحوافز ويحد من السلوكيات السلبية الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ككل³.

4-2-6- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على

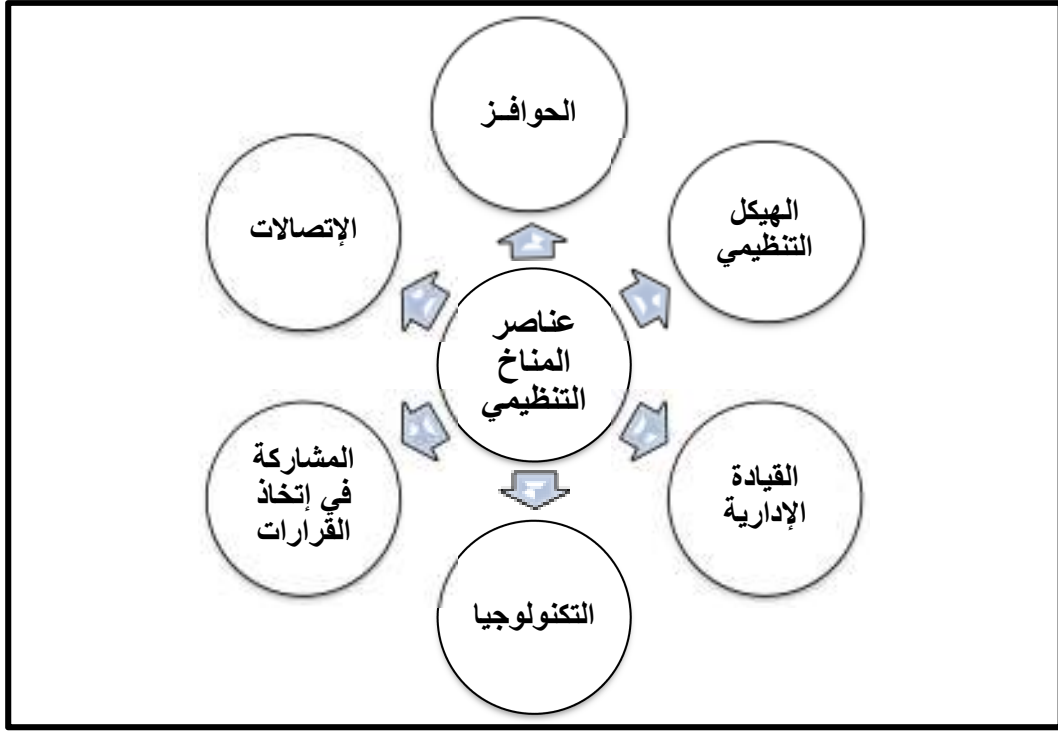
¹-طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، بدون طبعة، دار غرين للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 83 .

²- أيان عثمان عبد الرزاق- تقويم المناخ التنظيمي - مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية- المجلد العدد2، 2012، ص 11.

³- المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 365.

التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير¹.

الشكل رقم 2 يوضح عناصر المناخ التنظيمي:



المصدر إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل السابق أن للمناخ التنظيمي مجموعة عناصر المتمثلة في الحوافز، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، القيادات الإدارية، التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرارات.

5- أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، حيث أجمعت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي حيث يمكن تلخيص أهميته فيما يلي:

- اعتبار المناخ التنظيمي فكرة قائمة بذاتها وله تأثير في استقرار واستمرار التنظيم، وذلك من خلال أثره في جوانب المؤسسة المختلفة من ناحية ومن خلال تأثيره على سلوك الأفراد التنظيمي من ناحية أخرى، وبذلك يتأكد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المخططة والمراد

¹ - فاروق عبد فيله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 306.

بها أن يرتبط إلى حد كبير بالمناخ التنظيمي السائد داخل بيئة العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تسعى إليها أية مؤسسة يعد تأثيراً مباشراً¹.

ومن هنا يتبين لنا أن عملية تنفيذ المؤسسة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد فيها سلباً أو إيجاباً.

- يؤكد واقع المؤسسات أن خصائص مناخها التنظيمي إما أن يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها²، وإما أن يكون غير ملائم لهم بما يقلل من دافعيتهم لتحقيق المؤسسة لأهدافها ورسالتها.

لذلك كان من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي، للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المؤسسة، و الانتهاء إلى توصيف وتوثيق إدراكات وتصورات أعضائها، ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وإجراء الإصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ التنظيمي بالمؤسسة.

وتشير الكتابات إلى أن غالبية المؤسسات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف عمل تتميز بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي اتجه ليكون ذات طابع تقليدي نسبياً، وتتصف الجوانب التنظيمية بالجهود والانغلاق وبتزايد الاتجاه إلى الالتزام الإجرائي بالهيكل واللوائح التنظيمية³.

وتضيف كتابات عديدة أن غالبية المؤسسات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية تعمل في بيئة أكثر ديناميكية، وتتسم بالتغير والتعقيد المتزايد، بما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحاً⁴ ومرونة لتمكين أعضاء المؤسسة من الاستجابة الفعالة بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها.

¹ - فاروق عبد فيله، مرجع سبق ذكره، ص 291.

² - عامر الكبسي، السلوك التنظيمي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 66.

³ - نفس المرجع ، ص 66.

⁴ - لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وتتفق هذه الكتابات على أن "هناك أو على وجود علاقة بين فاعلية المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو إيجابية، وممحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجياتهم، مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية¹.

مما سبق تتضح الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي وضرورة دراسته كونه محدد رئيسي لزيادة الالتزام والانتماء التنظيمي ويمثل نقطة البداية في تحديد ورسم سياسة الموارد البشرية، وعامل هام ورئيسي في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي يتأثر بها المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ومن هذه العوامل التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام أو أصناف وهي: العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية.

6-1- العوامل الخارجية: ومن بين العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي ما يلي:

6-1-1- البيئة الخارجية: وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمؤسسة سواء كانت ظروف اقتصادية، اجتماعية، قانونية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهما.

6-1-2- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمؤسسات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاغتناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جزء من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز².

6-1-3- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد والقيم، والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم وتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

¹ -لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره ص 49.

² - المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

مستوى الدافع على إنجاز العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي يميل نحو السلطة وعدم التفويض¹.

6-1-4- البيئة الثقافية: ويقصد بها ثقافة الأفراد. أفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ مؤسساتهم فمناخ مؤسسة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها أي مؤسسة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم².

6-2- العوامل التنظيمية: وهي كالآتي:

6-2-1 السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون غالبا من الافراد مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

6-2-2 القيم المهنية: تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمؤسسة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عمالها، وتحرص على رفايتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنا ودافئا للعباء³.

في حين إذا أساءت القيم والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المؤسسة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرووسين.

وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسات والتي تساهم في عجزها على تحقيق أهدافها⁴.

¹ - فاروق عبد فيله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 300.

² - المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ - عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ - نفس المرجع ، ص 66 .

6-2-3- 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، كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف 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 وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأمر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤثرات على توفر مناخ سلبي داخل المؤسسة والعكس صحيح.

6-2-4- النمط القيادي: يؤثر السلوك القيادي تأثير مباشر على سلوك وعمل المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم¹ بما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد، كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

6-2-5- أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود المتعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين.

6-2-6- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين ويقائهم والمحافظة على معنوياتهم ومن ثمة كسب ولائهم وتعزيز التزامهم².

6-2-7- الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المؤسسة من المتغيرات 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 واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

6-2-8- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة ، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب.... إلخ التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد³.

¹ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي

الحديث، مصر، 2009، ص 264

² - نفس المرجع ، ص 264.

³ - شامي صليحة، ، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

6-2-9- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوع من الإحباط ومن ثم إلى انخفاض روحه المعنوية ومنه ما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته¹.

6-2-10- تناقص القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل هذه السلوكيات قد توجه شعور لدى العامل بالذنب، وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم².

6-2-11- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي ينتج المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط.

6-2-12- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلف تماما عن مؤسسة فيها نسبة العاملين صغارا³.

6-2-13- 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 كان حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمل الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

6-2-14- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المؤسسة أن تتطرق منها الأحداث، أي تغير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل مؤسسة 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 اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية⁴.

¹ - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره - ص 49.

² - خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ - الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 268.

⁴ - نفس المرجع ، ص 265.

6-3- العوامل الشخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد من حيث السن أو المستوى التعليمي، وأيضاً من حيث عدد السنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل فاعلية المناخ التنظيمي.

ومن العوامل الشخصية الأخرى التي تؤثر على المناخ التنظيمي ألا وهي:

السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفع الطموح كما يكون المناخ التنظيمي أكثر ودا وتألّف في المؤسسات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج نطاق العمل¹. يتضح لنا مما سبق أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة والمؤسسة نظام مفتوح اجتماعي فبطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدراً من المصادر التي تجعل الأفراد العاملين بها ملتزمين بعملهم لذا يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

¹ - الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 268.

خلاصة:

ليس هناك ثمة اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي من أهمية داخل المؤسسة، وكذا تأثير أبعاده وعناصره على التزام الموظفين فيها، وعليه فإن التزام الموظفين يتوافق على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من أنظمة التحفيز.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

تمهيد

- 1.3- ماهية الإلتزام التنظيمي
 - 2.3- خصائص الإلتزام التنظيمي
 - 3.3- أنماط الإلتزام التنظيمي
 - 4.3- العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
 - 5.3- أبعاد الإلتزام التنظيمي
 - 6.3- أهمية الإلتزام التنظيمي
 - 7.3- الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي تناولتها الابحاث والدراسات وذلك لدوره البارز في زيادة قدرات المؤسسة على البقاء و الاستمرار؛ إذ يمكننا اعتباره ركنا اساسا تسعى الى تحقيقه لانه يساهم في نجاح المؤسسة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بصدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم إليها وشعورهم بتطبيقها وعلى الأقل قريبا من أهدافهم الشخصية، وللتعرف أكثر على الإلتزام التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهيته ومختلف العناصر المرتبطة به.

1- ماهية الإلتزام التنظيمي:

على الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الإلتزام التنظيمي من قبل العديد من الدراسات والبحوث، إلا أنها لم تستطع أن تقدم له مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وعليه فقد وردت تعاريف كثيرة ومتعددة للإلتزام التنظيمي نستعرض بعضها منها فيما يلي:

يرى بوشانان Buchanan (1974) أن الإلتزام هو رباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، كما أن الفرد الملتزم هو الذي يؤيد ويناصر أهداف وقيم المنظمة من أجل مصلحتها بعيدا عن أي منظمة مادية، ولذلك فهو يصف الإلتزام بأنه مصطلح نفسي يتكون من ثلاثة مكونات:

- تماثل: ويقصد به تبني الفرد لأهداف المنظمة وقيمها وكأنها أهدافه وقيمه الشخصية.

- مشاركة: ويعني استغراق الفرد نفسيا في الأنشطة الخاصة بعمله في المنظمة.

- ولاء: ويعني شعور الفرد بنوع العاطفة نحو المنظمة والارتباط بها وجدانيا.

اتفق بورتر (1918) وشيلدون (1971) معه في ذلك، حيث يرى الأول الإلتزام هو التزام العاملين في بذل أقصى جهدهم من أجل المنظمة التي يعملون فيها، وكذلك يكون لديهم رغبة قوية في البقاء والعمل فيها، أما الثاني فيقترح أن الإلتزام ما هو إلا تقويم إيجابي للمنظمة والتصميم على العمل في اتجاه هدفها¹. كما يعرف الإلتزام بأنه " الاستعداد الذي يبديه الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء². ويمكن القول أيضا بأن عملية الإلتزام ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

يدل مفهوم الإلتزام التنظيمي في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السابق في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في المجتمع وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم، من هنا ندرك أن الإلتزام التنظيمي هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، ولما يحتويه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم³.

¹ - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص 45-46.

² - محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص 129.

³ - محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وقانونية، مجلد 27، العدد 3، 2011، ص 05.

كما يعرف الإلتزام التنظيمي على أنه الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها، والتوحد بها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة، والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها¹.

ويمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية 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 فيها².

ويُعرّف أيضا الإلتزام التنظيمي من منظور نفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها³.

وتأسس على ما ورد في التعاريف السابقة يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن تعلق الفرد الكبير بالمنظمة التي يعمل فيها وإيمانه بأهدافها وقيمتها مما ينعكس بالإيجاب على سلوكياته وأدائه، ويظهر ذلك من خلال بذله قصارى جهده لتحقيق أهدافه واستمرار عضويته فيها.

2- خصائص الإلتزام التنظيمي:

من خلال الاستعراض السابق لتعريف الإلتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص التي يتميز بها الإلتزام التنظيمي وهي كالآتي:

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل جهد ممكن لصالح المؤسسة التي ينتمي إليها ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافه وقيمتها.
- يمثل الإلتزام التنظيمي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة ومنحها الولاء.

¹ عبد السلام حمدوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى الموظفين الخلاء الجوارية للتضامن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم النفس، تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2019، ص181

² ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص20

³ خيرية محمد بن عصمان ، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، كلية التربية ببنها، 2018، ص33.

- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد الارتباط بالمؤسسة والعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة¹.
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ويجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة².
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها ودرجة إنظام وحضور العاملين والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة³.
- الإلتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية، فهو يعتمد على الخصائص المحيطة بالفرد، أي أنه حالة نفسية تصف العلاقة التي تربط الفرد العامل مع مؤسسة بسبب شعور الموظفين أن الإلتزام رابطة تجبرهم على طاعة اللوائح والقوانين والنظم السارية داخل التنظيم.
- كما أعتبر كاتجاه يمكن الاطلاع عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الغياب والدوران والفعالية، إذا فإنه يمكن قياسه لدى الموظفين اتجاه المؤسسة لفترة زمنية طويلة لتحقيق الأهداف والحفاظ على قيم المؤسسة والإيمان بها.
- يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه درجة ثباته ليست مطلقة، كما تتأثر درجة ونوع الإلتزام بكل جماعة العمل الرؤساء المرؤوسين والعوامل التنظيمية وهو بناء متعدد الأبعاد تؤثر في بعضها البعض، أي يتأثر بوجود مجموعة من العوامل كجماعة العمل ونمط القيادة والإشراف طبيعة العلاقات السائدة في

¹- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006، ص 29، 28

²-مرجع سبق ذكره ص 29 .

³- نفس المرجع ، ص 29.

العمل وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إلتزام الموظفين وولائهم لمؤسساتهم¹.

ويتضح مما سبق أن على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد معنى الإلتزام كظاهرة إدارية إلا أن هذه الخصائص في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز على أن الإلتزام عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لهذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الإتفاق يؤكد أيضا أن الإلتزام طوعي ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس إلتزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

3- أنماط الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي أنماط عديدة وجوانب متعددة، ويمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

- حدد "ستاو" 1977 م "سيلانتيك" 1977 م أنماط الإلتزام التنظيمي في النمطين التاليين:
- أ- الإلتزام الإيجابي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرارية فيها.
- ب- الإلتزام السلوكي: ويقصد به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسة، ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.
- وأما "كيدون" 1978م فيذكر بعدين للإلتزام هما:
- أ- الإلتزام الإخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمة وأهدافه.
- ب- الإلتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بإستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل².
- وترى "كانتورا" أن الإلتزام 3 أسس هي:
- أ- الإلتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

¹ - بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، الجزائر، المجلد 1، العدد 03، 2014 ص 08.

² - خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ب- **الإلتزام الموجه:** يتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها ومعاييرها التي تحددها.

ت- **الإلتزام التلاحي:** يتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات إجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر مركزاً على السلوك الإيجابي¹.

- أما "ألن" و"ماير" قد بين ثلاثة أنماط و هي:

أ- **نمط الإلتزام العاطفي:** رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراك للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم لهم، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرار سواء يخص أو يتعلق بالعمل، أي هو الإرتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي يتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء و الإلتصاق النفسي بالمنظمة.

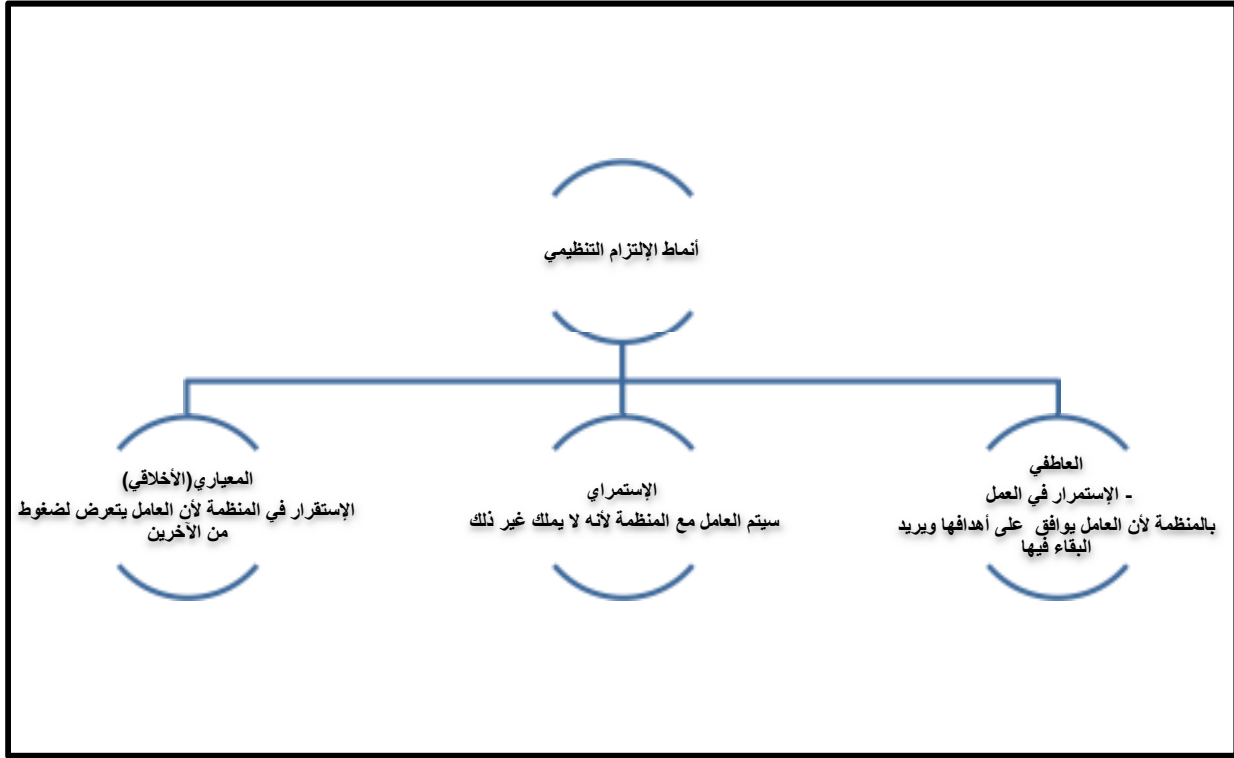
ب- **نمط الإلتزام المعياري:** يقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة وغالباً مايعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ت- **نمط الإلتزام المستمر:** ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستشارية التي من الممكن أن يحققها أو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فمادامت المؤسسة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق مايمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر الإرتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق

¹ - عابد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الحدود الشمالية رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية البحرين 2013، ص32.

أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية¹.

شكل 03: يوضح أنماط الإلتزام التنظيمي



المصدر: عادل محمد محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

يتضح لنا من الشكل 03: أن الإلتزام التنظيمي عدة أنماط المتمثلة في النمط العاطفي والإستمراري والمعيارى.

4- العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تحدد مستوى التزام التنظيمي وتؤثر فيه، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة وبعضها تتعلق بالخصائص الشخصية والبعض الآخر يتعلق ببيئة العمل الداخلية والعوامل التنظيمية الأخرى.

¹ - سعيد بن محمد آل معنوق غامدي، النمط القيادي وأثره على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، 2007، ص 125

4-1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية متمثلة في سوق العمل، فرص الاختيار ودقة المعلومات على اتجاهات الأفراد وبالتالي التأثير على درجة التزامهم التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل والاختيار بأقل ضغوط، أدى الى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي، وعلى العكس من ذلك تؤثر أحوال الكساد وارتفاع مستويات البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى التزامهم التنظيمي بالارتفاع، كما قد تؤثر كمية ودقة المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها على مستوى الإلتزام التنظيمي¹.

4-2- الخصائص الشخصية: تناولت العديد من الدراسات تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الإلتزام التنظيمي من حيث:

- **السن ومدة الخدمة:** أكد الباحثون أن كبار السن أكثر إلتزاما من صغار السن وهذا راجع إلى أن كبار السن أكثر حرصا وظيفيا، كما أن فرص توظيفهم لمؤسسات أخرى ضئيلة، لأن الكثير من المؤسسات تتردد في تعيين كبار السن نظرا للمساهمات المتواضعة منهم، لذلك لا يميل هؤلاء الأفراد إلى ترك مؤسستهم والانتقال إلى مؤسسات أخرى.

أما بالنسبة لمدة الخدمة، فنلاحظ أنه كلما كان عدد السنوات الخدمة كبير كلما كان هناك مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي، وذلك لعدة أسباب منها: التفاعل الإجتماعي بين الفرد وزملائه وقيادته، تزايد وتراكم خبراته يكتسبه طرق و أساليب التعامل مع الزملاء وأداء الأعمال بالإضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لتحقيق مراكز وظيفية والمزيد من الإمتيازات، لذلك لا يميل هؤلاء الأفراد على ترك مؤسستهم والانتقال إلى مؤسسات أخرى².

- **المستوى التعليمي:** تباينت نتائج الدراسات فيما يخص علاقة هذا المتغير بالإلتزام التنظيمي، ففي حين أكدت بعضها على الإرتباط السالب بين التأهيل العلمي ومستوى الإلتزام التنظيمي بسبب ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه إلى تحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمامه كلما إرتفع تأهيله العلمي أكدت دراسات أخرى على الإرتباط بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى إلتزامه التنظيمي.

¹ - خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 42

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- **الجنس والحالة الاجتماعية:** تباينت الدراسات أيضا فيما يخص العلاقة بين جنس الفرد ومستوى إلتزامه التنظيمي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر إستقرار و إلتزاما من المرأة، والبعض الآخر قال العكس أي أن المرأة العاملة أكثر إلتزاما من الرجل وبالأخص المرأة المتزوجة.
- **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم ويدركون أن عملهم يساعدهم على إشباع دافعهم للإنجاز، فإن درجة الإلتزام التنظيمي لديهم تكون مرتفعة كما تؤثر القيم كذلك على الإلتزام، فالأفراد الذين يقصدون العمل ويرون أنه جاذب وأهميته كبيرة في حياتهم، يكون مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم مرتفعا¹.
- 3-4- العوامل الخاصة ببيئة العمل الداخلية:** ركزت الأبحاث في دراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والإلتزام التنظيمي على بعض المتغيرات منها:
- **الأجور:** أكدت الدراسات أنه كلما كانت الأجور تتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل فإن ذلك يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية وينمي الإلتزام عندهم.
- **جماعة العمل:** كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية، وكان هناك درجة تماسك كبيرة بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.
- **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية القيادة والإشراف على مستوى الإلتزام التنظيمي فالإشراف والقيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات كلها عوامل تحقق درجة عالية من الإلتزام².

4-4- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

يعد حجم المؤسسة وأثره على الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت قدرا كبيرا من الاهتمام، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتمتع بفرص أكبر للترقية وتفاعل أكبر وامتيازات أكثر، وهذا ما يفتح المجال أمام زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، في حين أن الدراسات أخرى توصلت إلى نتائج عكسية وقد يرجع السبب إلى أن المؤسسات الكبيرة ربما تتطلب من

¹ - عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 47

² - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك وهذا ما يؤثر سلبا على درجة الإلتزام التنظيمي للأفراد¹.

ومن المنطقات السابقة، نستخلص أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي يؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

5- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ويعتبر "بروتر" رائدا من رواد هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والإرتباط العاطفي بالمنظمة، وفي إحدى الدراسات التي أجراها "تستيز" تمت الاستعانة بالإلتزام الإسمي وأحداث الماضي للتعبير عن الإلتزام التنظيمي.

وقد كانت أعرف الإلتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة والمسؤولية التي يشعر بها الفرد تجاه المنظمة والرغبة في إستمرار في العمل بها بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي²، هذا وسيتم إستعراض الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة وهي كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل والإيمان بالمنظمة، أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد يورد الباحث تفصيلا عنها كالتالي:

5-1- الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات: يعرفه "أورلي" على أنه الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل وتبني قيمها.

¹ - مراد نعموتي، القيم واتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006، ص 162.

² - سامي إبراهيم حنونة، مرجع سبق ذكره ، ص 16

ويرى جواد أن المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه فبدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع ، حيث أن الولاء ذو إتجاهين الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسه.

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تخفيف أهدافها¹.

5-2- المسؤولية إتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤثر الوظيفة على القائمين عليها إلتزامات، 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 قد يكون من الصعب تحديد مفهومها أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية والأخلاقية، فالمسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها بالمساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين الذي يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما الأخلاقية فهي شبيهة بالولاء أو الإلتزام وبقطة الضمير وتعني " المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي تتصل بها عملها"

فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة².

5-3- الرغبة في الإستمرار في المنظمة:

يتمثل بعد الإلتزام بالإستمرار في العمل في بالمنظمة ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر، أن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالات تقاس بالقيمة الإستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو يستمر في

¹ - الغنبي سعود محمد، مطلق عوض السواط، الإلتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 07، السعودية 1997، ص 18.

² - سامي إبراهيم حنونة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقيم الفرد لأهميته البقاء مع المنظمة يتأثر مع مجموعة العوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤثرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله، حيث أن الفرد إستثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر سنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى¹.

5-4- الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى إفتخارهم بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة إستقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بإنتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله².

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي، وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه متأثرا بخصائص العمل ومناخه ومشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزا على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جليا برغبته للبقاء بها، والإستمرار فيها متمسكا بعضويتها وبأذلا جهودا جبارة لتحقيق أهداف.

6- أهمية الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل وكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى أصدق العزيمة، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلى أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات، فالإلتزام يتطلب شجاعة ومخاطرة وهذا يعني أن يعفى الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم.

¹ - سامي إبراهيم حنونة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - العشبي سعود محمد، مطلق عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 19.

لا تفترض المؤسسة عادة الإلتزام أنما هو نابع من النفس المقتنعة به داخليا، والفرد الذي يفتر لصديق العزيمة يخفي إختياره، ويرaug ليتجنب الإلتزام، ومقابل ذلك فهو يكتم الحديث بدلا من أن يتمسك به ، ومثل هذا يفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم.

والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه بجد إحترام من قلبهم وإستعداد أكبر للإلتزام إتجاهه لزيادة الفعالية في المؤسسة وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى، وهؤلاء الأفراد مستعدون للإلتزام أيضا إتجاه فريق العمل الذي معه وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح وعدم الإلتزام أبدا، إذا ما وجدوا أن هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الإلتزام به ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين، وأنّ عدم الإلتزام للأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة في هذه المؤسسة¹.

نستنتج مما سبق أن للإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، تتمثل في مدى إرتباط الأفراد بمؤسستهم ورفع روح المعنوية لديهم مما تدفعهم إلى الإندماج في العمل إضافة إلى أن إلتزامهم بعملهم يعد عامل مهم في ضمان نجاح تلك المؤسسة وإستمرارها وزيادة إنتاجها.

7- الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين هما:

- القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

7-1- الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي:

إنّ الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل إلتزاما، فالموظف حينما يشعر بالإلتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر إلتزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المؤيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الإلتزام التنظيمي بإعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج

¹ - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص61.

مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في إرتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل وإنخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي. ومن بين تأثيرات الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية¹:

7-2- الروح المعنوية:

إنّ للإلتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم بالأعمال المطلوبة تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الإلتزام التنظيمي.

7-3- الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

7-4- تسرب العاملين:

يعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل في المنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي مما تضع تقدم المنظمات، وذلك لأنّ التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل².

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها، وهو ما يعرف إجمالاً بالإلتزام التنظيمي.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2003، ص ص 211، 212 .

² - محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع، ص 212.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يعد الإلتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة في الوقت الراهن، لذلك نجده قد جذب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، لكونه يؤثر على مستقبل المؤسسة والفرد العامل؛ و لهذا نعتبره سلوك مرغوب فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة ما دام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفاعلية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلاً عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو مؤسسته، وتتجلى القيمة الحقيقية للإلتزام من خلال قدرة قائد المؤسسة على تحقيق جو عمل محفز من أجل البقاء على سيرورة الدافعية وتدريب 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.

الجانب المیدانی

الفصل الرابع

التعريف بمجالات وخصائص العينة

تمهيد :

بعدما تطرقنا للجانب النظري في الفصول السابقة، أين تطرقنا إلى الإطار المنهجي و الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لدور المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي، فقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الجزائرية الخدماتية بأحد القطاعات الاستراتيجية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والمتمثلة في جامعة ألكلي محند أولحاج وبالتحديد كليتي العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ووفقا للإشكالية المطروحة والفرضية الموضوعة، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب مع فرضية الدراسة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي إنطلاقا من فصلين، يتناول الفصل الأول تقديم ميدان الدراسة وخصائص العينة أما الفصل الثاني يتناول عرض الجداول الخاصة بالفرضية والاستنتاج.

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال الزمني للدراسة:

يمكن تقسيم مجال البحث حسب كل جانب من الدراسة، فالجانب النظري للبحث قد أنجز ابتداء من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية ماي 2022، أما الجانب الميداني تم الإتصال بمكتب عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وعميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والأمين العام للجامعة للحصول على الوثائق المتعلقة بالكليتين والجامعة لتحصيل أكبر قدر من المعلومات حولها وحول نشأتها وتطورها منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

والمرحلة الأخيرة هي مرحلة النزول إلى الميدان بتوزيع لاستبيانات، بحيث تم توزيع 114 إستبياناً في 06 مارس 2022، إمتدت مدة إسترجاعها قرابة 15 يوم لنسترجع منها 68 إستمارة.

1-2- المجال الجغرافي للدراسة:

يتمثل ميدان الدراسة كليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أنشئت هذه الكلية بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم 12-214 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، والمتضمن إنشاء جامعة البويرة وقد تم التداول في رئاستها كل من:

- الدكتورة: بن عالية وهيبة من 2006 إلى 2010 .
- الأستاذ: زناتي الأخضر من 2010 إلى 2011.
- الدكتور: مكيوي كريم من 2012 إلى 2013 .
- البروفيسور: بدوي عبد الباقي من 2013 إلى 2016 .
- البروفيسور: ارزقي عبد النور من 2017 إلى 2019 .
- وحاليا يتزأسها الدكتور رميلي رضا.

وتتضمن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية خمسة أقسام وهي:

1- قسم علم الاجتماع ؛

2- قسم علم النفس وعلوم التربية؛

3- قسم التاريخ؛

4- قسم الفلسفة؛

5- قسم العلوم الإسلامية؛

6- قسم الاعلام والاتصال

أما كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أنشأت هذه الكلية نشأة مرحلية بدأت بتأسيس نواتها الأولى ممثلة في معهد العلوم الإقتصادية الذي فتح عام 2005 ضمن المركز الجامعي بالبويرة، الذي تأسس هو الآخر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 والقاضي بإنشاء مركز جامعي بالبويرة.

فتح المعهد أبوابه خلال الموسم الجامعي 2005/2006 بتكوين في الليسانس كلاسيك بفرع واحد وهو العلوم الإقتصادية، والذي عرف تطور بمرور الوقت بحيث إفتتح في الموسم الجامعي 2007/2008 التكوين في الليسانس نظام " ل.م.د." في ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومنذ ذلك الحين بدأ المعهد بتوسع سواء من حيث عدد الطلبة أو التخصصات المفتوحة أو التأطير.

وفي سنة 2012 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-241 والمؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 04 جوان 2012 شهدت المؤسسة الجامعية بالبويرة تطورا نوعيا تمثل في نزوع جامعة البويرة المكونة من ستة كليات ومعهد منها كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.¹

1-3- المجال البشري:

يتمثل في موظفي كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الإقتصادية والإنسانية بجامعة البويرة البالغ عددهم 114، موزعين كآتي:

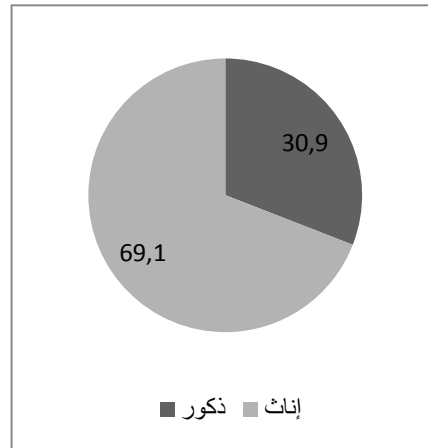
- 60 موظف في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.
- 54 موظف في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

¹ - الموقع الإلكتروني لجامعة اكلي محند اولحاج البويرة <http://www.univ-bouira.dz/fr>

2- التعريف بخصائص العينة :

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	21	30,9
إناث	47	69,1
المجموع	68	100,0

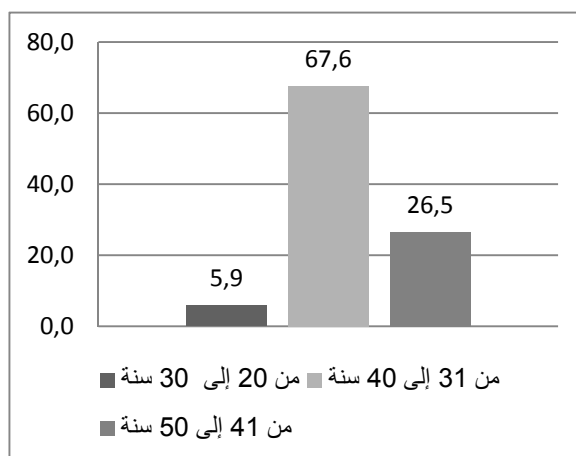


يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت نسبتهم 69,1% بينما تقدر نسبة الذكور 30,9% من أفراد العينة.

مما سبق يتبين لنا أن الإناث أكثر من الذكور في هذه المؤسسة وهذا ما يدل على ولوج المرأة لمختلف ميادين العمل، وهذا لأن المجتمع الجزائري أعطى وشجع المرأة على العمل في مختلف القطاعات ومن هذه القطاعات قطاع التعليم.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	4	5,9
من 31 إلى 40 سنة	46	67,6
من 41 إلى 50 سنة	18	26,5
المجموع	68	100,0

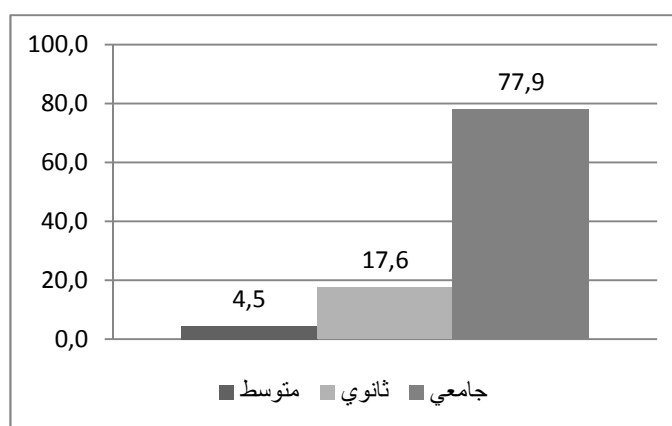


يوضح الجدول أعلاه وجود اختلاف في الفئات العمرية، بحيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين، تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 67,5%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 26,5%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة وهي الفئة القليلة التي تمثل نسبة 5,9%.

من خلال المعطيات نلاحظ أن المؤسسة اشتملت على فئات عمرية مختلفة وأن أغلبية الموظفين من فئة الكبار أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة وهذا ما يدل على امتلاكهم للخبرة المعرفية لان في اغلب الاحيان نجد الكبار في السن هم الذين يمتلكون الخبرة لانه يكون لديه مدة الخبرة المهنية طويلة وهذا ما يسمح بالإتقان في العمل وتجنب الوقوع في حوادث العمل كاتلاف اجهزة العمل كالكمبيوتر.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4,5	3	متوسط
17,6	12	ثانوي
77,9	53	جامعي
100,0	68	المجموع

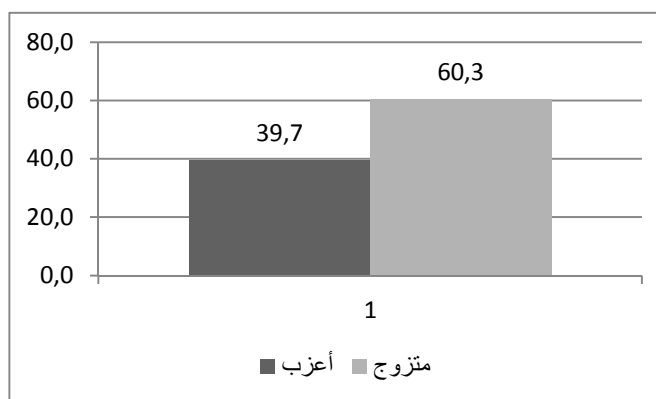


يوضح من الجدول أعلاه أن نسبة 77,9% من أفراد العينة هم ذوي مستوى تعليمي جامعي، ثم يليها المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 17,6% ، وتأتي بعدها فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 4,5% من الموظفين.

من خلال المعطيات الإحصائية التي وجدت في الجدول أعلاه، يتبين أنّ أغلب موظفي المؤسسة لهم مستوى جامعي، وهذا راجع إلى أنّ العمل الإداري والتوظيف أصبح يتطلب مستوى جامعي في مختلف التخصصات، ويد عاملة مؤهلة وهذا من أجل سيرورة العمل بشكل جيد في المؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

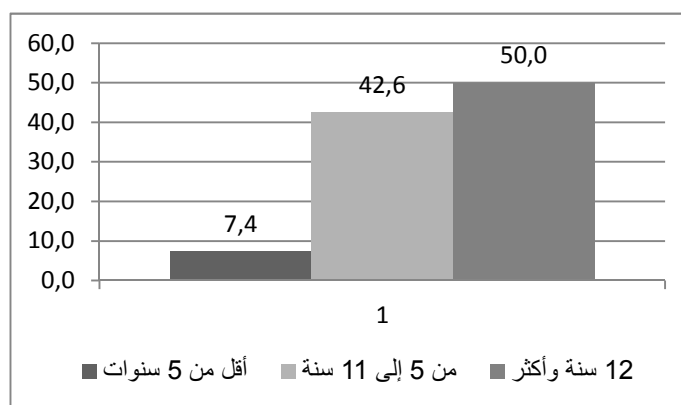
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	27	39,7
متزوج	41	60,3
المجموع	68	100,0



يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين هم من فئة المتزوجين حيث بلغت نسبتهم 60,3% ثم تليها فئة العزاب بنسبة 39,7%، ومن خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه يتبين أن فئة المتزوجين هي الفئة الأكبر، وهذه الفئة نجد لديهم مسؤولية كبيرة اتجاه حياتهم العملية والشخصية، وذلك من أجل تلبية حاجياتهم اليومية ومتطلباتهم ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفع وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	7,4
من 5 إلى 11 سنة	29	42,6
12 سنة وأكثر	34	50,0
المجموع	68	100,0



من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 50% من المبحوثين لهم 12 سنة وأكثر من الخبرة المهنية، وتليه نسبة 42,6% من أفراد العينة لديهم من 05 إلى 11 سنة من الخبرة المهنية، وبعدها نسبة 7,4% من المبحوثين الذين لديهم أقل من 05 سنوات من الخبرة المهنية.

ومن خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن موظفي المؤسسة لديهم مدة خبرة مهنية كبيرة وهذا ما يمكنهم من إتقان العمل بحيث يكونون دائماً مستعدين لمعالجة أي مشكلة تحدث في المؤسسة، وهذه المدة تساهم في إنشاء علاقات اجتماعية بينهم ما يساعد في أداء المهام بفعالية.

الفصل الخامس

دور ظروف العمل في تحقيق
الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية التي تهدف الى معرفة: دور ظروف العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة والجداول المركبة التي توضح العلاقة بين توفر ظروف عمل ملائمة والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وايضا العلاقة بين وجود مشاكل بين الزملاء والرغبة في البقاء بالمؤسسة لاستماع لانشغالات الموظفين والاستعداد لبذل جهد أكبر، والعلاقة بين إشراك الموظفين في المواضيع والشعور بالفعالية إضافة إلى علاقة بين وضوح القوانين واحترام توقيت العمل وأخيرا العلاقة بين الاستفادة بين التفرة واتقان العمل ونصل في الأخير إلى النتائج الخاصة بالفرضية.

الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين توفر ظروف عمل ملائمة والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

الحفاظ على الممتلكات توفر ظروف العمل		نحافظ		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
57.4	39	57.4	39	57.4	39
42.6	29	42.6	29	42.6	29
100	68	100	68	100	68

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الإتجاه العام يميل إلى نسبة كاملة 100% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يحافظوا على ممتلكات المؤسسات مدعمة بنسبة 57,4% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل.

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تهتم بموظفيها بتوفيرها لهم كل الظروف الملائمة للعمل سواء كانت ظروف فيزيقية كالإضاءة والتهوية .. إلخ وتنظيمه كتوضيح القوانين إلخ، وهذا مايساهم في زيادة روح الإندماج والولاء التنظيمي لديهم وهذا مايجعلهم يحافظون على ممتلكاتهم وعدم إستغلالها للأغراض الشخصية، وعدم إتلافها أو تكريسها ويقومون بحمايتها من الضياع والإستغلال غير العقلاني، وذلك كون المؤسسة توفر لهم كل الظروف الجيدة للعمل فيها. وهو ما نوضحه أكثر من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم 07: يوضح نوع الإضاءة في المؤسسة

نوع الإضاءة	التكرار	النسبة
جيدة	20	29.4
حسنة	15	22.1
عادية	28	41.2
سيئة	5	7.4
المجموع	68	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أكدوا أن لديهم إضاءة عادية بنسبة 41,2% تليها نسبة 29,4% من المبحوثين الذين لديهم الإضاءة جيدة، ثم تليها نسبة 22,1% من المبحوثين لديهم الإضاءة حسنة وهي نسب متقاربة فيما بينها، في حين نسبة المبحوثين الذين لديهم الإضاءة سيئة قدرت بـ 6,09%.

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تهتم بالموظف وتوفر له إضاءة مريحة ومناسبة، لأن هذا الأمر لا يتعلق بسلامة الموظف فقط بل بكيفية تأدية عمله، كذلك أن الإضاءة تؤثر على الموظف إذا كانت غير ملائمة وتسبب له ضرر على مستوى العين ينعكس بالسلب على عمله و عدم إتقانه.

الجدول رقم 08: يوضح ملائمة التهوية في مكان العمل

النسبة	التكرار	ملاءمة التهوية
88.2	60	ملائمة
11.8	8	غير ملائمة
100	68	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أكدوا أن التهوية ملائمة في مكان عملهم قدرت بـ 88% ، في حين أن الذين أجابوا بـ لا نسبتهم 11,8% .

ومن هنا يتضح أن التهوية في مكان العمل جيدة ومناسبة للموظفين بحيث أن المؤسسة تحاول توفير جو ملائم لموظفيها من أجل راحته النفسية وتقديم ما هو أفضل وبالتالي استقرارهم في العمل.

الجدول 09: يوضح وجود مكيفات هوائية

مكيفات هوائية	التكرار	النسبة
نعم	59	86.8
لا	9	13.2
المجموع	68	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم الموظفين الذين تتوفر لديهم مكيفات هوائية نسبتهم قدرت بـ 86,8 % في حين أن المبحوثين الذين لا تتوفر لديهم مكيفات هوائية نسبتهم ضئيلة جدا بنسبة 13,2 % .

ومن هنا يتضح من خلال المعطيات الاحصائية أن طبيعة المجتمع الذي نعيش فيه تتطلب وفرة المكيفات الهوائية صيفا لأنها تشهد حرارة عالية والذي قد يؤدي إلى فشل الموظفين والتغيب عن العمل، ولهذا تسعى المؤسسة لتوفيرها من أجل الحفاظ على صحته بدنيا.

الجدول رقم 10: يوضح وجود أجهزة التدفئة

وجود أجهزة التدفئة	التكرار	النسبة
نعم	53	77.9
لا	15	22.1
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين المتوفر لديهم جهاز تدفئة نسبتهم 77,9 % تليها نسبة الموظفين الذين لا يتوفر لديهم جهاز تدفئة بنسبة 22,1 %.

ويرجع هذا إلى مدى اهتمام المؤسسة بالموظفين وهذا بتوفير الإمكانات الضرورية للموظف وتجهيز مكان عمله بشتى الوسائل والأجهزة وهذا من أجل أن يشعر بالراحة والطمأنينة مما يساعده في تأدية عمله بشكل متقن وسليم.

الجدول رقم 11: يوضح نظافة محيط العمل

النسبة	التكرار	نظافة محيط العمل
60.3	41	نعم
39.7	27	لا
100	68	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تهتم بنظافة محيط العمل بنسبة 60,3 % في حين أن الذين أجابوا بلا نسبتهم 39,7 %.

ومن هنا يتضح لنا أن المؤسسة تهتم بنظافة مكان عمل الموظفين من أجل تقادي الأمراض وشعور الموظف بالراحة لعمله في جو مريح لكونه عنصر فعال داخل المؤسسة يجب الاهتمام به.

الجدول 12: يوضح العلاقة بين وجود مشاكل بين الزملاء والرغبة في البقاء في مؤسسة

المجموع		لا أرغب		أرغب		الرغبة في البقاء وجود مشاكل بين الزملاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	22	18.2	4	81.8	18	توجد
100	46	19.6	9	80.4	37	لا توجد
100	68	19.1	13	80.9	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإتجاه العام للجدول يميل إلى نسبة 80,9 % من أفراد العينة الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة مدعمة بنسبة 81,8 % من المبحوثين الذين أكدوا أنه توجد مشاكل بينهم في العمل، في المقابل نجد نسبة 19,1 % من افراد العينة لا يرغبون في البقاء في المؤسسة حيث نجد نسبة 19,6 % أكدوا انه لا توجد مشاكل بين الزملاء في العمل.

ومما سبق يتضح لنا أن المشكلات التي تحدث في العمل لا تؤثر على الموظفين مهما كانت طبيعتها سواء كانت شخصية أو مهنية وتنظيمية لا تؤثر عليهم، لأن الموظف داخل المؤسسة له مهامه

الخاص يقوم به ولا يعطي إهتمام و إعتبار للمشاكل التي تحيط به لأنه إذا إنشغل فيها ستتعكس عليه سلبا وينتج عنها نقص الإلتزام التنظيمي.

الجدول رقم 13: يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل

العلاقة بين الزملاء في العمل	التكرار	النسبة
جيدة	39	57.4
حسنة	14	20.6
عادية	15	22.1
المجموع	68	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن العلاقة بينهم جيدة حيث قدرت نسبتهم بـ 57,4% ثم تليها نسبة 20,6% من أفراد العينة الذين أكدوا أن العلاقة بينهم حسنة وبعدها نسبة 22,1% أقرروا أن العلاقة بينهم في العمل عادية وهي نسب متقاربة.

ومما سبق يتضح لنا من الجدول أنه يوجد انسجام وتوافق بين الموظفين والتفاهم فيما بينهم، بالإضافة إلى وجود ثقافة الحوار مما يساهم في تشكيل جماعات تساعد في أداء مهامهم بشكل جيد والعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين فيما بينهم لها دور في تحقيق التوازن و الاستقرار داخل المؤسسة إضافة الى مساهمتها في زيادة الإلتزام التنظيمي لديهم و تعزيز شعورهم بالانتماء الى المؤسسة ذلك ان العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الزملاء تؤثر بالدرجة الاولى على سلوكياتهم و تصرفاتهم داخل المؤسسة و تشكل لهم ثقافة قوية تتجلى في وحدة القيم و وحدة الاتجاهات و وحدة الاهداف.

الجدول 14: يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين

العلاقة بين الموظفين والمسؤولين	التكرار	النسبة
جيدة	30	44.1
حسنة	16	23.58
عادية	21	30.9
سيئة	1	1.5
المجموع	68	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع مسؤولهم جيدة بنسبة 44,1% في حين أن الذين علاقتهم مع مسؤولهم عادية نسبتهم 30,9%، بينما المبحوثين الذين علاقتهم مع مسؤولهم حسنة قدرت نسبتهم 23,5% ، وأخيرا إجابة المبحوثين الذين علاقتهم سيئة بنسبة ضئيلة جدا وهي 1,5%.

ومما بق يتضح لنا أن المسؤول متساهل في تعامله مع عماله ويعاملهم معاملة حسنة ولاتقة ويقدم لهم نصائح، إضافة إلى معاملتهم كأفراد وليس كآلات وفهمه الأساسي لسلوكهم من جميع النواحي، كما يساعدهم في تقديم حلول للمشاكل التي قد تواجههم، كما أنه عادل مع الموظفين أي عدم وجود تمييز أو فوارق فيما بينهم، وهذا ما يساعد في تقوية وتوطيد العلاقة بين الموظفين والمسؤول.

الجدول 15: يوضح العلاقة بين الاستماع لانشغالات الموظفين والاستعداد لبذل جهد أكبر في العمل

المجموع		غير مستعد		مستعد		الاستعداد لبذل الجهد
						الاستماع لانشغالات الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	50	2.0	1	98.0	49	يستمتع
100	18	16.7	3	83.8	15	لا يستمتع
100	68	5.9	4	94.1	64	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الإتجاه العام للجدول يميل إلى نسبة 94,1% من أفراد العينة الذين أكدوا أنهم مستعدون لبذل جهد من أجل المؤسسة، مدعمة بنسبة 98% أكدوا أن مدير المؤسسة يستمع إلى إنشغالات الموظفين، في المقابل نجد نسبة 5,9% من المبحوثين غير مستعدين لبذل جهد في عملهم، حيث نجد نسبة 16,7% أكدوا أن مدير المؤسسة لا يستمع لإنشغالاتهم.

يتضح مما سبق أن مدير المؤسسة يعطي أهمية ومكانة للموظفين كونهم العنصر الحيوي الذي يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا ما إستنتجه " إلتون مايو" من خلال الدراسات التي قام بها أكد أن فعالية أي مؤسسة تعتمد على جودة العلاقات بين الأشخاص العاملين فيها، لذلك يجب على المديرين

أن يتفاعلوا مع الموظفين بشكل أفضل ويقومون بتحليل السلوك التنظيمي لهم لكي يستطيعوا سويًا تحقيق أهداف المؤسسة.

فمن بين التجارب التي قام بها اليتون مايو في مصنع هاوثرن تجربة المقابلات مع العاملات الذي كان هدفه معرفة ميولاتهم النفسية والاجتماعية و الإستماع إلى إنشغالاتهم، وإستنتاج من هذه التجربة أنه من الضروري الأخذ برأيهم بعين الاعتبار ليولد فيهم الإستعداد لبذل جهد أكبر من أجل الإستمرار فيها وتحقيق أهداف الطرفين معا (المؤسسة والموظف معا)¹.

الجدول رقم 16 : يوضح العلاقة بين اشراك الموظفين في المواضيع والشعور بالفعالية لدى الموظفين.

المجموع		لا أشعر		أشعر		الشعور بالفعالية
						اشراك العمال في المواضيع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	19	/	/	100	19	دائما
100	32	/	/	100	32	أحيانا
100	17	35.3	6	64.7	11	نادرا
100	68	8.8	6	91.2	62	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإتجاه العام للجدول يميل إلى نسبة 91,2% من أفراد العينة أكدوا أنهم يشعرون بالفعالية في المؤسسة، مدعمة بنسبة متساوية بين المبحوثين الذين يتم إشراكهم في المواضيع الخاصة بالمؤسسة سواء بصفة دائمة أو أحيانا بنسبة كاملة 100%، في المقابل نجد نسبة 8,8% من المبحوثين لا يشعرون بالفعالية، مدعمة بنسبة 35,3% من نسبة أفراد العينة الذين نادرا ما يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

ويتضح لنا مما سبق أن المؤسسة تهتم بالموظف الذي يعمل فيها وبأفكاره وتستشيريه في المواضيع الخاصة بها، أي الأخذ برأي موظفيها قبل إتخاذ القرارات وهذا مايساهم في جعل الموظف

¹ - عبد الحميد مرسى، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار التوفيق النموذجية للطباعة، الأزهر 1407هـ - 1986 م ص 70 بتصرف.

يشعر بأنه عضو فعال داخل المؤسسة، وهذا ما ينتج عنه إستمراره في تلك الوظيفة وتحقيق الأفضل لمؤسسته ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثبات و قبول لدى الموظفين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة كما يؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المؤسسة و الموظفين، على عكس الموظفين الذين لا يتم إشراكهم في المواضيع، فهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بعدم فعاليتهم فيها ويجعل مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم ضعيف أي عدم قدرة المؤسسة على عدم تحقيق الأهداف التي سعت من أجلها.

الجدول رقم 17: يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب

النسبة	التكرار	وصول المعلومات في الوقت المناسب
60.3	41	نعم
39.7	27	لا
100	68	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب قدرت نسبتهم بـ 60,3% ، في حين أن المبحوثين الذين لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب بلغت نسبتهم 39,7% .

ويتضح مما سبق أن المؤسسة تعتمد على توفير مختلف التقنيات لوصول المعلومات في وقتها لموظفيها منها توفر الانترنت لايصال المعلومات سواء عبر البريد الالكتروني او عبر مواقع التواصل الاجتماعي لزيادة المعرفة الداخلية، كما أنها تساعد المؤسسات على الإستخدام المناسب لبياناتها وتقليل عبء العمل والمساعدة على الإلتزام باللوائح والإجراءات المختلفة.

الجدول رقم 18: يوضح إمكانية اتصال المبحوثين بمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة

الاتصال بمختلف المستويات الإدارية	التكرار	النسبة
نعم	46	67.6
لا	22	32.4
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معظم المبحوثين أكدوا أنهم يمكنهم الإتصال بمختلف المستويات الإدارية بنسبة قدرتها 67,6% ، بينما الذين لا يمكنهم الإتصال بالمستويات الإدارية نسبتهم بـ 32,4% .

ويتضح مما سبق أن الإتصالات الداخلية بين الإدارات والموظفين مهمة لنجاح أي مؤسسة مهما كان حجمها، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات بين الموظفين والمستويات الإدارية بمعنى للإتصالات مفاهيم وأسس تخضع لمعايير يجب على القائمين في المؤسسات إعتبارها لكي تيسر عملية الإتصالات الإدارية للوصول للغاية المرجوة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين وضوح القوانين واحترام توقيت العمل

المجموع		لا أحترم		احترم		احترام توقيت العمل
						وضوح القوانين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	47	10.6	5	89.4	42	واضحة
100	21	23.8	5	76.2	16	غير واضحة
100	68	14.7	10	85.3	58	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام للجدول يميل إلى نسبة 85,3% من الموظفين الذين أكدوا أنهم يحترمون الوقت المحدد للدخول و الخروج من العمل، مدعمة بنسبة 89,4% أكدوا أن

قوانين المؤسسة واضحة ، في المقابل نجد نسبة 14.7% من المبحوثين لا يحترمون توقيت العمل مدعمة بنسبة 23,8% من أفراد العينة يرو أن قوانين المؤسسة غير واضحة.

ومما سبق يتضح لنا أن قوانين المؤسسة واضحة وهذا مايساعد الموظف في معرفة ما يتوجب عليه القيام به، وبالتالي كلما كانت القوانين واضحة كلما ساهم ذلك في إحترام الموظفين للتوقيت المحدد للعمل، وأيضا من جهة أخرى وضوح القوانين يساهم في زيادة الإلتزام التنظيمي لديهم مايؤدي إلى سهولة المؤسسة للوصول إلى أهدافها. كما أن تبسيط الأمور للموظف يمكنه فهمها جيدا وبشكل سريع دون أن يتعرض لصعوبات أو مشاكل أثناء تأدية عمله، فالنظام الداخلي للمؤسسة هدفه تنظيم العمل من أجل السير الحسن له.

الجدول رقم 20: يوضح دراية الموظفين باللوائح التنظيمية

دراية الموظفين باللوائح التنظيمية	التكرار	النسبة
نعم	61	89.7
لا	07	10.3
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الموضحة لهم اللوائح التنظيمية قدرت بـ 89,7% في حين أن المبحوثين الغير موضحة لهم اللوائح التنظيمية نسبتهم 10,3% .

ومما سبق يتضح لنا ان السبب يرجع السبب في ذلك إلى أن كل مؤسسة حاليا عند قبولها للموظفين توضح لهم الشروط والواجبات الواجب إتباعها، وكذلك توضيح سياسة المؤسسة بالإضافة إلى شرح قواعد العمل جيدا وقوانينه وهذا من أجل تسهيل العمل للموظف وفهمه بطريقة أسرع.

الجدول رقم 21: يوضح الاجراءات العقابية في حالة عدم الالتزام بالوقت

الاجراءات العقابية في حالة عدم الالتزام بالوقت	التكرار	النسبة
دائما	13	19.1
أحيانا	49	72.1
نادرا	06	8.8
المجموع	68	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة 72.1% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "أحيانا" أي أن الإجراءات العقابية تنفذ أحيانا في حالة عدم الالتزام بالوقت، وتليها نسبة 19,1% من الذين أجابوا بـ "دائما" أما بنسبة 8,8% من المبحوثين أجابوا "نادرا".

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة ملتزمة بتطبيق القوانين الموجودة فيها لذا يتوجب على كل موظف الانضباط في عمله خوفا لخضوعه للإجراءات العقابية التي تتخذها المؤسسة في حقه كالتقص في الراتب أو التتزليل في الدرجة الوظيفية أو الفصل عن العمل، هذا ما يجعله يتجنب مثل هذه التصرفات و يطبق قوانين المؤسسة و التعليمات الصادرة وعدم الخروج عنها ويعد بمثابة انضباط عقابي، بمعنى ان الموظف الذي لا يقوم بتطبيق واحترام الاوامر و الاوقات يتم اللجوء الى تخويله من اجل القيام على ضبط تصرفاته وسلوكياته.

• الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية واتقان العمل

المجموع		لا أتقن		أتقن		اتقان العمل
						الاستفادة من الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	15	/	/	100	15	استفدت
100	53	1.9	1	98.1	52	لم استفد
100	68	1.5	1	98.5	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإتجاه العام يميل إلى نسبة 98,5% من أفراد العينة أكدوا أنهم يتقنون عملهم، مدعمة بنسبة 100% من المبحوثين أكدوا أنهم استفادوا من الترقية في المقابل نجد نسبة 1,5% من المبحوثين لا يتقنون عملهم، حيث نجد نسبة 1,9% من الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية.

ومما سبق يتضح لنا أن فئة المبحوثين الذين لا يتقنون عملهم هم الفئة التي لم تستفد من الترقية، وذلك لأن الموظف يطمح دائما إلى تحسين وضعه المادي، كون الترقية تساهم في إعطاء الفرد المكانة الاجتماعية المرموقة، كما أن تقلد مناصب مختلفة بكسب الفرد العامل الخبرة والكفاءة، وإن عدم أخذ المؤسسة بنظام الترقية يؤدي إلى الجمود والملل والروتين لأن بقاء الموظف دون ترقية سينعكس على

معنوياته ويجعله لا يتقن عمله، في حين الذين إستفادوا من الترقية يبذلون أقصى جهد من أجل نجاح المؤسسة، وهذا ما يثبت أن الترقية حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت من الحوافز الإيجابية في العمل التي تدفع بالموظفين إلى إتقان عملهم ورفع كفاءتهم.

الجدول رقم 23: يوضح تقديم مكافآت للموظفين

النسبة	التكرار	تقديم مكافآت للموظفين
20.6	14	نعم
79.4	54	لا
100	68	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن المؤسسة لا تقدم لهم مكافآت، بنسبة 79,4% ثم تليها نسبة 20,6% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت.

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تقدم مكافآت مهما كانت طبيعتها بنسبة قليلة، وهذا ما يدفع الموظفين إلى عدم الالتزام في عملهم، والرغبة في ترك العمل فيها والبحث عن العمل في المؤسسات الأخرى التي تمكنهم من الحصول على مكافآت خاصة المكافآت المادية، فأغلبية الموظفين يربطهم ارتباط مصلحي بالمؤسسة وهذه الأخيرة يتوجب عليها تقديم المكافآت مهما كان نوعها لأنها تساهم في تنمية قدرات الموظفين واستخدامها افضل استخدام، وتعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد ففي سبيل المثال المكافآت المادية تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل.

الجدول رقم 24: يوضح طبيعة المكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظفين

النسبة	التكرار	طبيعة المكافآت
1.5	1	تعويض مادي
5.9	4	مساعات عينية
2.9	2	رحلات علمية
2.9	2	الترقيات
86.8	59	عدم الاجابة
100	68	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لم يجيبوا عن السؤال حيث بلغت نسبتهم 86,8% ثم تليها نسبة 5,9% من أفراد العينة الذين أجابوا أن طبيعة المكافآت التي تقدم لهم في المؤسسة هي مساعدات عينية، بعدها نسبة متساوية بين المبحوثين الذين أكدوا أن المكافآت التي تقدم في المؤسسة هي رحلات علمية والترقيات، وأخيرا تليها نسبة 1,5% من أفراد العينة أن طبيعة المكافآت هي تعويضات مادية .

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة لا تقدم مكافآت مادية لموظفيها، إلا أن الموظف ينتظر منها مكافآت مادية من اجر اساسي او راتب او مكافآت تشجيعية ،بما يضمن مستوى مناسب من العيش وكونهم يسعون دائما الى تحسين وضعهم المادي لتلبية متطلبات الحياة اكثر، فالمفكات المعنوية ليست المطلب الاساسي لديهم.

الجدول رقم 25: يوضح اقتراحات المبحوثين لزيادة الالتزام التنظيمي

النسبة	التكرار	الاقتراحات المناسبة لزيادة الالتزام التنظيمي
32.4	22	تطبيق القوانين والاعتراف بالجهد
5.9	04	احترام الهيكل التنظيمي
14.7	10	توفير الوسائل
14.7	10	التحفيز والتشجيع
19.1	13	العدالة والقضاء على المحسوبية
10.3	07	الاخلاص في العمل
2.9	08	عدم الإجابة
100	68	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين اقترحوا أنه لزيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسة يجب تطبيق القوانين والاعتراف بالجهد بنسبة 32,4%، ثم تليها نسبة 19,1% من أفراد العينة الذين اقترحوا على أنه يجب أن تكون العدالة والقضاء على المحسوبية، ونجد نسبة متساوية بين المبحوثين الذين اقترحوا توفير الوسائل والتحفيز والتشجيع بنسبة 14,7%، بعدها نجد نسبة 10,3% من الذين اقترحوا على أنه يجب أن يكون إخلاص في العمل، تليها نسبة 5,9% من المبحوثين اقترحوا احترام الهيكل التنظيمي ، و أخيرا نسبة قليلة بلغت 2,9% من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال.

ومما سبق يتضح أن الموظف دائما ينتظر من المؤسسة الاعتراف بالجهد الذي يقوم به وشعوره باهتمامها له بمختلف الطرق سواء بالتحفيز والمكافأة، وتوفير كل الوسائل اللازمة من أجل العمل أي توفير ظروف عمل ملائمة، فالموظف في المؤسسة يزيد التزامه في العمل عندما تكون هناك عدالة في تطبيق القوانين على جميع الموظفين، إضافة إلى شعوره بالاهتمام أي يشعر بأنه عنصر هام داخل المؤسسة ويقدر جهده وبالتالي عندما يشعر بأهميته يولد لديه شعور بالانتماء والاندماج لتلك المؤسسة وهما أحد أبعاد الالتزام التنظيمي.

• الاستنتاج العام :

من خلال تحليل فرضية الدراسة ومن خلال عرض و تحليل الجداول الاحصائية توصلنا الى من جملة من النتائج نلخصها في النقاط الآتية:

- توفير ظروف مناسبة للموظفين يساهم في القضاء على الملل والروتين في العمل مما يجعل الموظفين يحبون العمل، ويعملون على تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة.

- المناخ التنظيمي يمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها وان نجاحها في خلق مناخ تنظيمي ملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق اجواء عمل هادفة تساهم في ثبات واستقرار الافراد على حد سواء.

- العلاقات الجيدة السائدة بين الموظفين في المؤسسة وطريقة العمل بينهم تساعدهم على العمل بشكل أسرع وبالتالي بذل جهد أكبر في العمل وهذا ما نجده في الجدول رقم (13).

- العلاقة الجيدة بين الموظفين والمسؤول تساهم في تحقيق اهداف الطرفين معا وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم وهذا ما نجده في الجدول رقم (14)

- الالتزام التنظيمي يعتبر ظاهرة تحدث بين الفرد والمؤسسة، وتتميز هذه العلاقة بأن تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة التي تقوم بها عن رغبته، فتصبح قيمها هي قيمه وأهدافها هي أهدافه.

- كلما كان اهتمام المؤسسة بتحسين بيئة العمل كلما زادت رغبة الموظفين في البقاء فيها والشعور بالانتماء اليها ، وهذا ما نجده في الجدول رقم (12).

- شعور الموظفين بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات تجعلهم يشعرون بفعاليتهم داخل المؤسسة .

- اهتمام المؤسسة بالموظف وتقديم الحوافز له يساهم بشكل كبير في جعله يسعى دائما إلى تحقيق الأفضل لهذه المؤسسة.

- وانطلاقا من هاته الدراسة والنتائج المتوصل إليها تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري

أكثر داخل المؤسسة ، ومحاولة توفير له ظروف عمل مناسبة للعمل ومناخ تنظيمي جيد لأن هذا يؤثر بالدرجة الأولى على سلوكه داخل المؤسسة وعلى أدائه في العمل، فعند توفير أفضل الظروف للموظف من خدمات ومرافق فذلك يحفزهم على إعطاء أفضل ما لديهم، أما في حالة ما إذا كانت هاته الظروف سيئة فذلك يقود قلة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. و عليه يمكننا القول

من خلال دراستنا هذه أنه كلما كانت ظروف العمل ملائمة كلما تحقق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

وفي الختام يمكننا القول ان كل مؤسسة تسعى دائما الى الوصول الى الاهداف التي سعت من اجلها، بحيث تبحث عن مختلف الطرق والتقنيات التي تساعدنا في ذلك ومن هذه التقنيات تسعى دائما الى توفير ظروف عمل ملائمة لموظفيها، التي تعد من اهم العوامل التي تساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي سواء كانت هذه الظروف تنظيمية او فيزيقية فالمناخ الجيد يسهل على المورد البشري(الموظف) على القيام بدوره على اكمل وجه ويجعله مستعدا لبذل كل جهوده لا نجاز مهامه والسعي وراء البقاء في المؤسسة ويساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية فيها لذا اصبح مطلبا اساسيا في كل مؤسسة .

قائمة المراجع

• قائمة المراجع:

• أولاً : الكتب :

- 1- أحمد دوين، *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 2- جون سكوت، عثمان محمد (مترجم)، *علم الاجتماع المفاهيم الأساسية*، ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009.
- 3- فاروق عبد فيله وآخرون، *السلوك التنظيمي*، ط2، دار المسيرة، 2009.
- 4- محمد حسن رسمي، *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2004.
- 5- محمد حسن محمد حمادات، *سلوك تنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2008.
- 6- واصل جميل المومني، *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7- عبد الحميد مرسي، *العلاقات الانسانية*، ط1، دار التوفيق النموذجية للطباعة، الأزهر، 1407 هـ - 1986م.
- 8- إبراهيم عيسى عثمان، *النظرية المعاصرة في علم الاجتماع*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- إيهاب عيسى المصري وآخرون، *السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة*، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، خلق حي الهرم الطالبية فيصل، ط1، 2014.
- 10- ربحي مصطفى العليان، *البحث العلمي (أسسه، مناهجه، أساليبه، إجراءاته)*، بيت الافكار الدولية، جامعة اليلقان التطبيقية، الاردن.
- 11- طلعت ابراهيم لطفي، *علم اجتماع التنظيم*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 12- عادل محمد محمد عبد الرحمان، *أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي*، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013.
- 13- عامر الكبيسي، *السلوك التنظيمي الحكومي بين التقليد والمعاصرة*، مطابع دار الشرق، 1998.

- 14- عبد الغفار حلفي، سلوك تنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- 15- علي عبد الزاق جليبي، المناهج الكمية و الكيفية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية.
- 16- فهمي محمد سيد، البحث الاجتماعي (القواعد، المنهج، المجالات)، دار الفتح للتجليد الفني، الاسكندرية، 2008.
- 17- لوكيا الهاشمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 18- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 19- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل و التطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع-عمان 1999-ص83.
- 20- محمد قاسم القريوتي، سلوك تنظيمي (دراسة السلوك الانساني) الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دائرة الشروق والطباعة، الأردن، 2004.
- 21- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.
- 22- مغربي عبد الفتاح، عبد المجيد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- ثانيا : القواميس الموسوعات :
- 23- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- ثالثا : المجالات
- 24- أبان عثمان عبد الرزاق، تقويم المناخ التنظيمي، مجلة جامعة كركوك، العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد02، العدد1، 2012.
- 25- ابن صافية فاطمة الزهرة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام، مجلة دراسات في علم الاجتماع للمنظمات، الجزائر، المجلد01، العدد03، 2014.

- 26- أبو شيخة نادر أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2021.
- 27- محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة 27، العدد 03، 2011.
- 28- هشام بخاري، المؤشرات السوسيوتنظيمية لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 10(05)، 2018، الجزائر.
- 29- العتبي سعود محمد، مطلق عوض الله السواط، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، السعودية، العدد 07، 1997.
- 30- خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996.
- 31- شنافي نوال، مساهمة في جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلة 05، عدد 01 مارس 2021، بسكرة.
- 32- نسيم خضير عباس، تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، المجلد 01، العدد 46، كانون الثاني، 2020.
- 33- يوسف حوياد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين، مجلة روافد، المجلد 05، الجزائر، 2021
- رابعاً: رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه :
- 34- خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.
- 35- سامي ابراهيم حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- 36- سعيد بن محمد آل المعتوق غامدي، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة، أم القرى، 2007.

- 37- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- 38- مراد نعموتي، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006.
- 39- مصلح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2010.
- 40- خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في الفلسفة، كلية التربية، بنها، 2018.
- 41- عابد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، البحرين، 2013.
- 42- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015.
- 43- عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى الموظفين الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم النفس التنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2019.

خامسا: المواقع الالكترونية :

- 44- الموقع الالكتروني لجامعة اكلي محند اولحاج - <http://www.univ-bouira.dz/Fr>

الملاحق

الاستبيان

جامعة أكله ، محند أولحاج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

الاستبيان

سيد(ة)ي المحترم(ة):

في إطار إعداد مذكرة تخرج لشهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل للموسم الجامعي 2022/2021،

بعنوان "المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة

ببحثنا، فالرجاء منكم التكرم للإجابة عن هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة

نظرك نحو كل عبارة.

وإننا نشكركم على تعاونكم ونتمنى لكم دوام التوفيق ونفيديكم بأن ما تدلون به من إجابات لن نستخدم إلا

لغرض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

الإستبيان

➤ 1- البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: سنة.

3. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

.....

4. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5. الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 الى 11 سنة ☐ من 11 سنة فما فوق ☐

➤ 2-البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي :

6- هل تتوفر مؤسساتكم على ظروف عمل ملائمة؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح أكثر:

7- ما نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه؟

جيدة ☐ حسنة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

8- هل التهوية ملائمة في مكان عملك؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل توفر لك المؤسسة مكيفات الهواء صيفاً؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل توفر لك المؤسسة أجهزة التدفئة شتاءً؟ نعم ☐ لا ☐

11- هل تجد أن محيط عملك أكثر نظافة؟ نعم ☐ لا ☐

12- هل يوجد ضجيج في مكان عملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب"نعم"

مانوعه:.....

13- هل أنت على دراية باللوائح التنظيمية (قوانين وقواعد العمل) في مؤسساتكم؟ نعم ☐ لا ☐

14- هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة لك؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل هناك عدالة في تطبيق القوانين على جميع الموظفين؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

- 16- هل تطلع على هذه اللوائح؟ نعم ☐ لا ☐
- 17- كيف هي علاقتك مع زملائك؟ جيدة ☐ حسنة ☐
عادية ☐ سيئة ☐
- 18- ها هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟
- 19- هل تعرضت لمشاكل مع زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ما نوعها : شخصية ☐ تنظيمية ☐
- 20- كيف هي علاقتك مع مسؤولك؟
جيدة ☐ حسنة ☐ عادية ☐ سيئة ☐
- 21- هل يستمع مدير المؤسسة إلى انشغالات الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐
- 22- هل يتم إشراكك في المواضيع التي لها علاقة بعملك داخل المؤسسة؟ دائما ☐ أحيانا ☐
نادرا ☐
- 23- هل تستخدم التقنيات الحديثة في عملك؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بـ "نعم"
أذكرها:
- 24- هل تسمح قنوات الاتصال في مؤسستك بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب؟
نعم ☐ لا ☐
- 25- هل يمكنك الاتصال بمختلف المستويات الادارية في مؤسستك؟
نعم ☐ لا ☐
- 26- هل هناك سهولة في الاتصال بين الموظفين لتبادل المعلومات؟
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بـ "لا" ما هو
العائق؟
- 27- هل تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للعمال؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الاجابة بـ "نعم" ما طبيعتها؟
- 28- ها استفدت من الترقية في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب " نعم " على أي أساس تمت ترقيتك ؟

الأقدمية في العمل ☐ الكفاءة ☐ الوساطة ☐

➤ 3-البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

29- هل تحترم الوقت المحدد للدخول و الخروج من العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

30- في حالة عدم الالتزام بالوقت هل هناك إجراءات عقابية ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

31- هل تحترم مختلف القوانين و الضوابط المحددة في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل يرجع هذا الاحترام الى ؟

الشعور بالمسؤولية ☐ حب العمل ☐ الخوف من فقدان منصب العمل ☐

أخرى

33- هل تحرص على اتقان عملك بشكل جيد ؟ نعم ☐ لا ☐

34- هل لديك استعداد لبذل جهد اكبر في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

35- هل انت مستعد للقيام بأي مهمة من اجل عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

36- هل تشعر بالفخر و الاعتزاز بمؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين اشرح اكثر :

.....

37- هل لديك رغبات و طموحات تريد تطبيقها داخل مؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب " نعم " اذكرها ؟

.....

إذا كانت الإجابة ب " لا " لماذا ؟

.....

38- هل بقائك في المؤسسة نابع عن رغبتك الكبيرة في العمل فيها ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة ب "لا" ماهي الاسباب الاخرى ؟

.....

39- هل تشعر بأنك عضو فعال داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة ب "لا" لماذا ؟

40- هل تحرص على حضور الاجتماعات ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة ب "لا" لماذا ؟

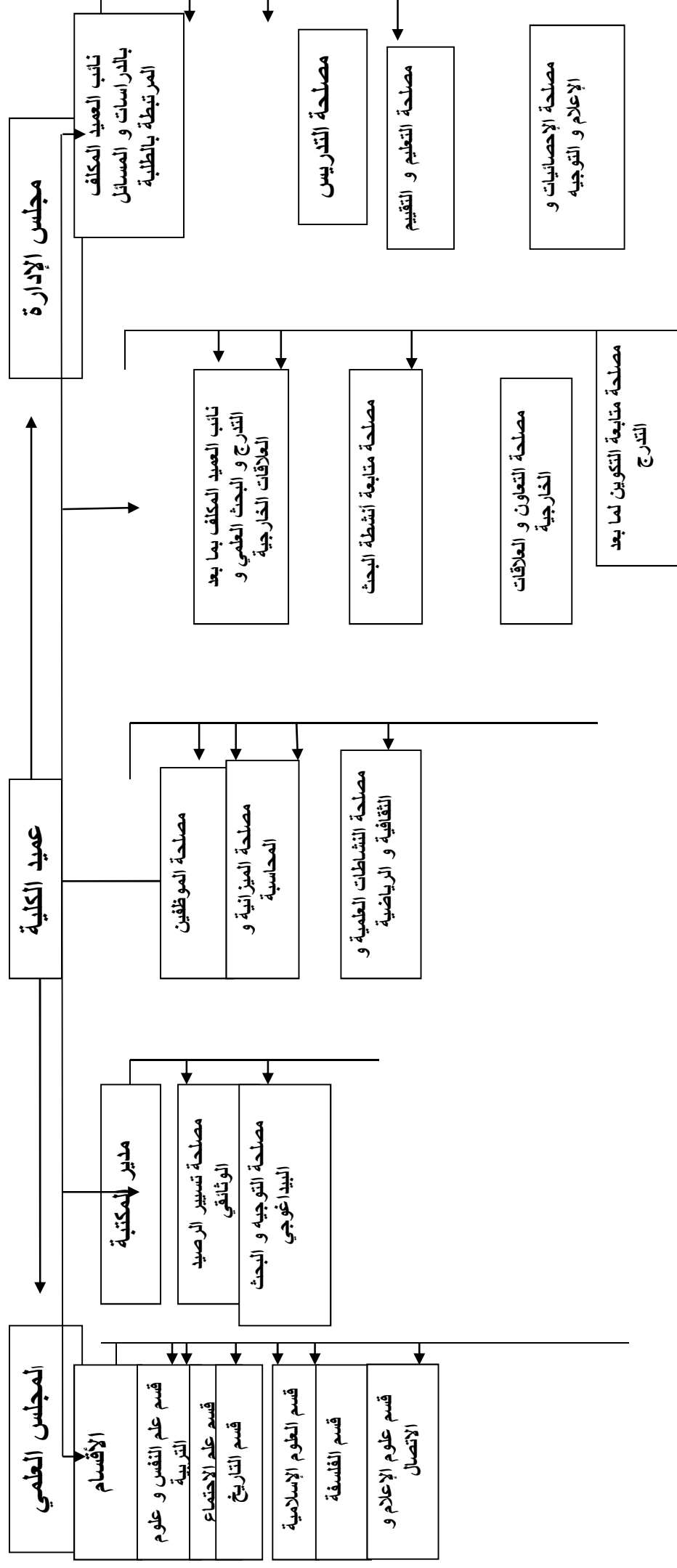
41- هل تقوم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

42- ماهي الاقتراحات التي ترى بانها مناسبة لزيادة

الهياكل التنظيمية

للوكليات

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

