

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة احمد درااية - أدرار-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء لولاية - أدرار-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة(ة) :

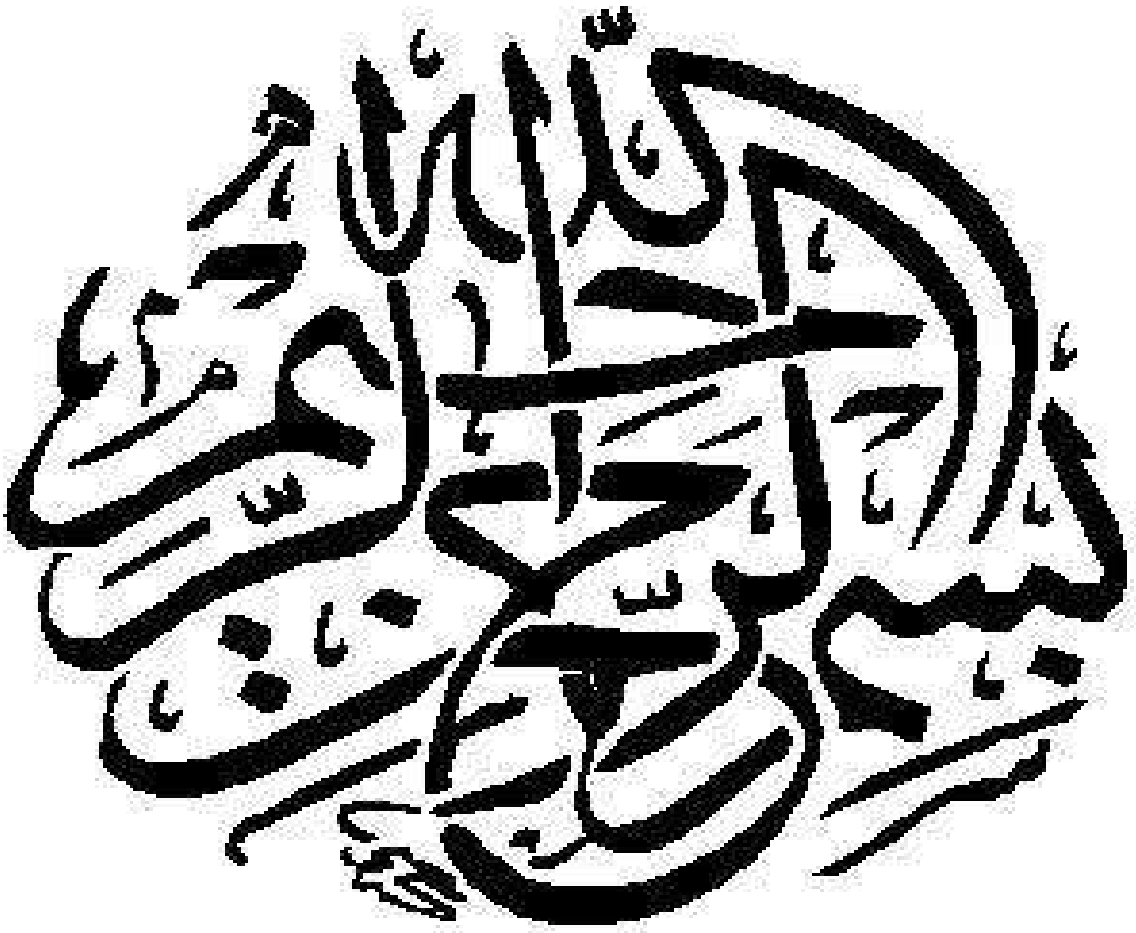
مولاي عمار سميرة

إعداد الطالبين :

➤ باعلي فتيحة

➤ عصموني فاطمة

السنة الجامعية. 2017-2018م



إهداء

قال تعالى : (وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

اهدي ثمرة جهدي إلى التي أسكنتني ظلال بطنها وأرضعتني الحياة وسمرت
الليالي من أجل أن تغمرني بالحب إلى التي فرحت لفرحي وحزنت لحزني ، إلى
من وضعت بكل شيء ، ولاشيء يعوضها ما قدمت لي ، إلى أمي الغالية رحمتها الله
وأدخلها فسيح جنانه.

إلى الصرح الشامخ والسند الصامد ، إلى من كان لي نعم الأبوة ، إلى من كرس
حياته من أجل تربيتي وتعليمي ، إلى الذي ضح بكل شيء ، ولاشيء يعوضه ما قدم
لي ، إليك أبي الغالي حفظك الله وبارك فيك وأطال في عمرك .

إلى من شاركوني الرحم إلى من تربيت بينهم في كنفه المحبة والإخلاص :
أخواتي وإخواني.

والى كل من أكن لهم روح التقدير والاحترام : الأهل والأحباب .

إلى كل الزملاء والأصدقاء أينما كانوا متمنية لهم النجاح في مسارهم الدراسي
والعملي إن شاء الله .

إلى الأخ الذي لم تنجبه أمي الذي تحل لي بالإخاء وتميز بالوفاء : " الصويديق
بوعلام " .

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي
إلى ما بعد التخرج إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي .

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى

إلى أبي (رحمة الله عليه) احتراما وتقديرا

إلى أمي عطفا وحنانا

إلى إخوتي اعترافا وإخلاصا

إلى زوجة أخي محبة وتقديرا

إلى أصدقائي وفاء وإحسانا

إلى كل من علمني شكرا وجزاءا

فاطمة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وآله وصحبه والتابعين

أولاً فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر لأستاذتنا المحترمة مولاي عمر سميرة على إشرافها وتأطيرها
هذا العمل المتواضع، وحرصها على تقديم التوجيهات والنصائح وبذلها جهد كبير
معنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لرئيس مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية على تعاونه معنا وقبوله بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

كذلك نشكر كل من ساعدنا ووقف معنا سواء من قريب أو بعيد

فاطمة فسيحة

القها رس

الصفحة	الموضوع
	البسمة
أ	إهداء
ب	كلمة شكر وعرفان
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
03	تمهيد
04	أولاً: الدراسات السابقة
11	ثانياً: الإشكالية
13	ثالثاً: تحديد المفاهيم
14	رابعاً: نموذج الدراسة
15	خامساً: المنهج المتبع
15	سادساً: أدوات جمع البيانات
16	خلاصة
الفصل الثاني : المناخ التنظيمي.	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
23	المبحث الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأبعاده
30	المبحث الثالث: تصنيفات المناخ التنظيمي
34	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	



42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
45	المبحث الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأبعاده
49	المبحث الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي وطرق تنميته
52	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عنه
58	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الجانب الميداني
61	تمهيد
62	المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة
68	المبحث الثاني: تحديد مجالات الدراسة
70	المبحث الثالث: تحليل نتائج الفرضية الأولى
103	الاستنتاج العام
106	خاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
115	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	يوضح توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية	1
69	يوضح كيفية إستخراج تكرارات العينة	2
70	يوضح الحجم الفعلي للعينة بعد عملية التوزيع والإسترجاع	3
70	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	4
71	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	5
72	يوضح توزيع العينة حسب المستوى العائلي	6
73	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	7
73	يوضح توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	8
74	يوضح توزيع العينة حسب مدة الخبرة	9
75	يوضح احترام الوقت المحدد للدخول	10
75	يوضح احترام الوقت المحدد للخروج	11
76	يوضح اتخاذ إجراءات تأديبية في حالة عدم الالتزام بالوقت	12
76	يوضح احترام المبحوثين للقوانين والضوابط	13
77	يوضح الحرص على إتقان العمل	14
77	يوضح الاستعداد في بذل جهد أكبر	15
78	يوضح الاستعداد للقيام بأي مهمة	16
78	يوضح الرضا عن العمل	17
79	يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز	18
79	يوضح رغبات وطموحات المبحوثين	19
80	يوضح الرغبة في البقاء داخل المؤسسة	20
80	يوضح اقتراحات المبحوثين لزيادة الالتزام التنظيمي	21
81	يوضح مدى توفر المكاتب	22

81	يوضح نوع الإضاءة	23
82	يوضح ملائمة التهوية في مكان العمل	24
82	يوضح مدى وفرة المكيفات الهوائية	25
83	يوضح مدى وفرة أجهزة التدفئة	26
83	يوضح وجود ضجيج في مكان العمل	27
84	يوضح مدى توضيح المؤسسة للوائح التنظيمية	28
84	يوضح مدى اطلاع العمال على اللوائح التنظيمية	29
85	يوضح مدى وضوح المهام والنشاطات	30
85	يوضح مدى وضوح قوانين المؤسسة	31
86	يوضح مدى تطبيق القوانين من قبل المؤسسة	32
86	يوضح العمل في إطار جماعي	33
87	يوضح موافقة المؤسسة على العمل الجماعي	34
88	يوضح العلاقة مع الزملاء في العمل	35
88	يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء	36
89	يوضح التعاون بين الزملاء في العمل	37
89	يوضح تبادل الزيارات بين العمال	38
90	يوضح وجود مشاكل بين الزملاء في العمل	39
90	يوضح علاقة العمال مع المسؤول	40
91	يوضح طبيعة العلاقة بين العامل والمسؤول	41
92	يوضح إشراك العمال في المواضيع	42
92	يوضح أخذ آراء العمال بعين الاعتبار	43
93	يوضح العلاقة بين وجود مشاكل بين العمال ورغبتهم في البقاء داخل المنظمة	44
94	يوضح العلاقة بين مدى وضوح المهام والنشاطات واحترام العمال لوقت الدخول	45

95	يوضح العلاقة مدى وضوح قوانين المؤسسة واحترام العمال لوقت الدخول	46
96	يوضح العلاقة بين إشراك العمال في المواضيع التي تخص العمل والرضا عن العمل	47
97	يوضح علاقة العمال بالمسؤول والرضا عن العمل	48
98	يوضح العلاقة بين أخذ آراء العمال والاستعداد في بذل جهد أكبر	49
99	يوضح العلاقة بين الزملاء والرضا عن العمل	50
100	يوضح العلاقة بين التعاون بين الزملاء والرغبة في البقاء داخل المؤسسة	51
101	يوضح العلاقة العمل في إطار جماعي والرغبة في البقاء داخل المؤسسة	52
102	يوضح العلاقة بين موافقة المؤسسة على العمل الجماعي والرغبة في البقاء داخل المؤسسة	53

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	يوضح نموذج الدراسة	01
48	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	02
50	يوضح مراحل الالتزام التنظيمي	03

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن جاهدة للتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أيضا أن تتاهض بكافة السبل لمواكبة هذه التغيرات والتعايش معها جنبا إلى جنب، وفي سبيل تحقيقها لذلك لابد أن تعتمد على مواردها البشرية، غير انه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية عالية دون أن يشعروا بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يتماشى مع أهدافها وأهدافهم على حد سواء، ليساعد هذا المناخ الفرد في بذل أكبر جهد في العمل مستكشفا طاقاته وإبداعاته ويجعله أكثر ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي مؤسسة قوية تبحث عن التميز في عصر البقاء فيه للأقوى دائما.

والالتزام التنظيمي من بين السلوكيات التي تتجم عن الفرد داخل المؤسسة فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه من تصرفات العامل من حيث انتمائه وولائه للمنظمة، فهو يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله بها وبأهدافها وقيمها. وانطلاقا من هذا جاءت فكرة الدراسة من بعنوان: **تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بأدرا).**

تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل حول مدى وجود تأثير للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي منطلقين من فرضية مفادها: وجود تأثير للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

أما الأهداف المرجوة منها فهي: التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، كذلك معرفة آراء العاملين وانطباعهم نحو المناخ التنظيمي وتأثيره على التزامهم نحو العمل، محاولة إثراء حقل المعرفة السوسولوجية من خلال الاقتراب من الموضوع محل الدراسة ومحاولة تحليله وتفسيره سوسولوجيا. إضافة إلى السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمة، ويساهم في زيادة مستوى الالتزام لدى العمال، وأيضا تقديم اقتراحات ومعلومات تساعد المؤسسة في تطوير المناخ التنظيمي ينعكس بالإيجاب على سلوك العاملين.

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى: كون العنصر البشري مهم جداً، يجب الاهتمام به خاصة في مؤسساتنا، انطلاقاً من خلق بيئة عمل جيدة ومناسبة، كذلك التعرف على المناخ السائد في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ومحاولة معرفة العوامل والأسباب المؤثرة في الالتزام التنظيمي للعمال.

بالإضافة إلى قلة الدراسة في هذا الموضوع خاصة في مؤسساتنا وأخيراً معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء. لتجسيد هذا البحث، كانت الخطة مقسمة إلى 4 فصول مستهلة بالإطار المنهجي للدراسة والذي يضم الدراسات السابقة والإشكالية والمفاهيم والمنهج المتبع وتقنيات الدراسة. أما الفصل الثاني تضمن أربعة مباحث المبحث الأول ماهية المناخ التنظيمي أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى خصائص المناخ التنظيمي وأبعاده المبحث الثالث تصنيفات المناخ التنظيمي وأخيراً المبحث الرابع العوامل المؤثر في المناخ التنظيمي. أما الفصل الثالث تضمن أيضاً أربعة مباحث المبحث الأول مفهوم الإلتزام التنظيمي المبحث الثاني خصائص الإلتزام التنظيمي وأبعاده أما المبحث الثالث مراحل الإلتزام التنظيمي وطرق تنميته وأخيراً المبحث الرابع العوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عنه. وأخيراً الفصل الرابع تناولنا فيه مبحثين المبحث الأول التعريف بمجتمع الدراسة والمبحث الثاني مجالات الدراسة وتأتي بعده الإستنتاج العام والخاتمة.

أما الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية كذلك رفض بعض العمال التعاون معنا رغم حصولنا على وثيقة رسمية من الجامعة ومن المؤسسة المعنية لحصولنا على المعلومات والبيانات. بالإضافة إلى صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره موضوع يتعلق بالسلوك الإنساني للأفراد مما يجعله صعب التجسيد في أرض الميدان.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

تمهيد :

أولاً: الدراسات السابقة.

ثانياً: الإشكالية.

ثالثاً: تحديد المفاهيم.

رابعاً: نموذج الدراسة.

خامساً: المنهج المتبع

سادساً: تقنيات جمع البيانات.

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية لموضوع البحث وذلك من خلال جملة من المباحث تم التطرق فيها للدراسات السابقة ثم طرح الإشكالية ووصولاً لصياغة الفرضيات، ويليهما تحديد المفاهيم المستخدمة ثم نموذج تحليلها. و آخر مبحث يبين كيفية الاقتراب من ميدان الدراسة وذلك من خلال أدوات جمع البيانات وعملية المعاينة.

أولاً: الدراسات السابقة:

هذه النقطة تعالج الدراسات التي تم الاعتماد عليها لبناء الموضوع وتوضيح صورته، وهي مصنفة إلى الدراسات التي اهتمت بتناول المناخ التنظيمي، ودراسات اهتمت بالالتزام التنظيمي كآتي:

1. الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

أ- الدراسة الأولى: دراسة شامي صليحة بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.

وتدور إشكالية البحث حول مايلي:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وتشير الكثير من الدراسات أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي. وضمن هذا الإطار تتدرج إشكالية البحث والمصاغة على النحو التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟
فرضيات البحث:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة.
 - الأداء الوظيفي ناتج عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، بيئية.
 - المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

- وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا والأداء الوظيفي للعاملين، كذلك كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة أما بالنسبة للأساتذة فيرون أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة.

ب- الدراسة الثانية: دراسة خالد محمد احمد الوزان بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 1427هـ 2006م.
إشكالية البحث:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، وخلق جو مناسب للعمل وبيئة تنظيمية جيدة مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، إذ تعتبر دراسته والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
وتكمن إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟
فرضيات الدراسة:

وجود علاقة طرد بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
تحسين المناخ التنظيمي يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.
أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة معنوية أقل من (1%) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد ان تحسين المناخ

التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

2. الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

أ. الدراسة الأولى: دراسة سامي إبراهيم حنونة بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة 2006.

وقد جاءت إشكالية الدراسة من منطلق انعدام الدراسات الفلسطينية في هذا الموضوع، رغم الأهمية البالغة التي يحوزها الالتزام التنظيمي في التنظيم ككل، وبذلك فكننت إشكالية الباحث تدور حول معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وما هي العوامل المؤثرة فيه؟

أما الفرضيات فكانت كما يأتي:

هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأبعاده (الولاء، المسؤولية، الرغبة بالعمل، درجة الإيمان بالمؤسسة)

الفرضيات الجزئية:

✓ مستوى الولاء اتجاه المؤسسة.

✓ مستوى المسؤولية اتجاه المؤسسة.

✓ مستوى الرغبة في الاستمرار اتجاه المؤسسة.

✓ مستوى الإيمان بالمؤسسة.

نتائج الدراسة:

وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بلغت نسبته 84.45%.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، مستوى التعليم...).

وجود علاقة إيجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه الجامعات، الرغبة بالاستمرار بالعمل في تلك الجامعات، ودرجة الإيمان بهذه الجامعات.

في $\alpha=0.05$ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

في $\alpha=0.05$ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل (جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

ب. **الدراسة الثانية:** دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1430هـ 2009م .

وتكمن إشكالية البحث في أن تحديد الفئات التي تتعرض لضغوط عمل والتي حددها المختصون، يضم الأطباء والممرضين والمراقبين الجويين بالإضافة للمحاسبين ورجال الأمن، فهذه أكثر الفئات تعرضاً لضغوط العمل ولما كانت وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة تعيش حالة غير طبيعية نتيجة المناكفات السياسية والوضع الأمني في قطاع غزة فإن ذلك يعني وجود ضغط غير طبيعي ينعكس أثر ذلك على درجة الولاء التنظيمي، وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

- وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي).

وخلصت الدراسة إلى نتائج منها:

أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية. كما توصلت

الدراسة إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المدراء وإلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

إن مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من مدراء ظهر بوجه عام مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي لهم 82.49% ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي للوزارة، ودفاعهم عنها استمرارهم في العمل في الوزارة لو توفرت فرصة عمل متشابهة.

إن رغبة أفراد مجتمع الدراسة حول بذل مزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوزارة كان عالي جدا حيث بلغ بنسبة 92.9%.

إن مستوى اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بمستقبل وزارة الداخلية كان بدرجة عالية حيث بلغ بنسبة 92.6%.

وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وغموض الدور وعبئ العمل وبيئة العمل المادية والالتزام التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي.

ت. الدراسة الثالثة: دراسة بهوطي خديجة بعنوان " البيئة الداخلية للعمل وأثرها على الالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية بولاية أدرار سنة 2015/2014. إشكالية الدراسة:

البيئة الداخلية للعمل تشمل على عدة عوامل ومتغيرات قد يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، من بين هاته السلوكيات الالتزام الوظيفي الذي يجعل لدى العامل اعتقاد قوي بقيم المنظمة وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها والرغبة في البقاء فيها كعضو يعمل في جميع الظروف والأحوال، فالالتزام هو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد نلمسه من تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمة، باعتبار أن مصلحة هذه

الأخيرة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وضمان التزامهم لها، وبالمقابل مصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة.

وانطلاقاً مما سبق تم طرح التساؤل التالي:

ما أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام الوظيفي؟

الفرضية العامة:

تؤثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

للعلاقات السائدة في محيط العمل أثر على الالتزام الوظيفي

تؤثر طبيعة العمل على الالتزام الوظيفي

لظروف العمل أثر على الالتزام الوظيفي

نتائج الدراسة:

- إن العلاقات السائدة بمجمع الهامل جيدة وتجعل العامل يرغب أكثر في البقاء بالعمل.
- إن الدور المكلف به العامل بمجمع الهامل واضح ومناسب للوقت المحدد لإنجازه مما يجعل للعامل رضا وظيفي وشعور بارتياح يدفعه للالتزام بالوظيفة.
- إن لظروف العمل المادية أثر على الالتزام الوظيفي أكثر من الظروف الفيزيائية للعمل.

3. تقييم الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

من خلال تمحيصنا لهذه الدراسات نجد أن الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وحاولت إبراز العوامل التي تؤثر في درجته. ومنه كانت انطلاقتنا فلقد حاولنا من خلالها أن نبحث عن متغيرات وعوامل أخرى يكون لها تأثير على درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال، حيث أفادتنا دراسة حنونة في استخراج بعض أبعاد ومؤشرات مفهوم الالتزام، أي أعطتنا معلومات عن كيفية قياسه، وبالنسبة لدراسة و فقد بحثنا في أثر ضغوط العمل والبيئة الداخلية ما جعلنا نفكر في المقاربة بينهما وذلك من خلال مفهوم المناخ التنظيمي فتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في التقليل من ضغوطات العمل من جهة ومن جهة فالبيئة الداخلية للمنظمة تعد عنصراً مهماً فيه، وبالتالي يكون أوسع وأشمل.

والنسبة للدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي، فكان بينها اتفاق على أهمية دراسة المناخ التنظيمي، إلا أنها اختلفت في ربطها ببعض العناصر التي قد تؤثر بشكل كبير على الأفراد العاملين، أي أن الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي ركزت على جوانب أكثر دون بعض الجوانب الأخرى.

أما الدراسة التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، فكانت دراسة مقارنة والدراسة قيد الانجاز كانت موجهة نحو مؤسسة اقتصادية واحدة وبالنسبة لأبعاد ومؤشرات التي اعتمدها تلك الدراسة تختلف عن الحالية في: أن تلك الدراسة درست بعد طبيعة العمل ومحتواه عكس الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أنها اعتمدت على مقياس ليكرت والاستمارة معا.

زد على ذلك، هناك اختلاف فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة وفي طبيعة المجتمع المدروس وهذا ما يجعل النتائج تكون مختلفة ولا نستطيع تعميمها على جميع المؤسسات.

ثانياً: الإشكالية:

المنظمات المعاصرة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية التي تعمل لديها، لكون العنصر البشري هو رأس المال المعرفي في المنظمة.

هذا الأمر جعل هذه المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات عن طريق وضع أنظمة أجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية لهم وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات بل تعمل على إدماجهم في المنظمات وتحقيق التعاون بينهم،¹ ومهما كانت طبيعة التنظيمات واختلافها والعاملين فيها، فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل ويرضى العامل عن العمل ومن انعكاسات المناخ التنظيمي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصاً للتطوير الذاتي لأن في ذلك نوع من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصاً للإبداع والتطوير.²

كما أن الالتزام التنظيمي يعتبر عملية تقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة، فالأفراد لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ويقدمون مهارات مختلفة، والمنظمة توفر البيئة السليمة الصحيحة والمناخ التنظيمي الجيد لأفرادها لممارسة مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم، والنتيجة الطبيعية لذلك التبادل والتفاهم بين الأفراد والمنظمة وزيادة الثقة بينهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد اتجاه منظماتهم، وعندما تفشل المنظمة في مشاركة الأفراد وإدماجهم وتحفيزهم وتنميتهم فإن هذا سيؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى الثقة لديهم وبالتالي انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي عندهم.³

ومن هذا المنطلق، نطرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل يؤثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعمال؟

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

² - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص257.

³ - أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص180-181.

الأسئلة الفرعية:

- هل تؤثر بيئة العمل على الالتزام التنظيمي للعمال؟
- هل لجماعة العمل تأثير على الالتزام التنظيمي للعمال؟
- هل لعلاقات العمل تأثير على الالتزام التنظيمي للعمال؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر بيئة العمل على الالتزام التنظيمي للعمال.
- تؤثر جماعة العمل على التزام العمال نحو منظماتهم.
- لعلاقات العمل تأثير على الالتزام التنظيمي للعمال.

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- التنظيم:

يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، كما أنه عبارة عن عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.¹

عند فيلب هو: بناء العلاقات بين الوظائف، الأفراد، والجوانب الفيزيائية بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.²

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن قواعد وقوانين التي تحكم العمل وتنظمه، بحيث يعمل على تحديد المهام والأدوار لكل مصلحة بالمؤسسة.

2- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.³

التعريف الإجرائي: هو احترام العامل لمختلف قوانين المؤسسة التي يعمل بها ومحاولة تحقيق أهدافها

3- المناخ التنظيمي:

محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلفوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكياتهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.⁴

التعريف الإجرائي: هي جميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المؤسسة سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة إليهم أو قوانين المؤسسة أو الظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، الإضاءة.

1 - سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، ط 1، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 78.

2 - محمد حسن رسمي، أساسيات الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 104.

3 - فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 78.

4 - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب للنشر، 2015، ص

رابعاً: نموذج الدراسة.

المناخ التنظيمي :

- بيئة العمل
 - ← الظروف الفيزيائية (الإضاءة - الضجيج - التهوية.....).
 - ← الظروف التنظيمية (اللوائح التنظيمية - المهام والنشاطات - وضوح القوانين).

- جماعة العمل
 - ← رسمية .
 - ← غير رسمية .
- علاقات العمل
 - ← علاقات العمال بالمسؤول .
 - ← علاقات العمال ببعضهم البعض .

الالتزام التنظيمي :

- الالتزام الاستمراري
 - ← الرغبة في البقاء داخل المؤسسة .
 - ← الحضور في أوقات العمل الرسمية .
 - ← عدم التغيب عن العمل .
 - ← تحقيق الرغبات والطموحات .

- الالتزام العاطفي
 - ← الرضا عن العمل .
 - ← الشعور بالانتماء للمنظمة .
 - ← زيادة الجهد المبذول .
 - ← تحقيق أهداف المنظمة وتبني قيمها .

خامسا: المنهج المتبع:

تماشيا مع متطلبات الدراسة، فقد تطلبت استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كميًا.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وذلك لغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى التعميمات المناسبة لهذه الدراسة.

سادسا: أدوات جمع البيانات:

الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستمارة ويمكن تعريفها كالتالي: هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وتكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها. وتتطوي الاستمارة على قسمين من الأسئلة: أسئلة مغلقة: تستخدم في شكل دقيق ومحدود تسهل على الباحث تصنيف إجابته. أسئلة مفتوحة: عادة تتبع السؤال المغلق والهدف منها هو ترك الحرية للمبحوثين لتوضيح إجاباتهم أكثر.

إجرائيا، تضمنت الاستمارة ثلاث محاور:

المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني متعلق بالمتغير المستقل أي المناخ التنظيمي أما المحور الثالث متعلق بالمتغير التابع ألا وهو الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل:

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة، ان معظمها كانت ترتبط بمتغيرين مختلفين كالمناخ التنظيمي وتأثيره بالأداء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي وعلاقته بأبعاده، وبما ان المناخ التنظيمي محل الدراسة واهتمام الباحثين جاءت دراستنا استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال وسد النقص في هاته الدراسة أو بالأحرى الاهتمام بالجوانب التي تم الإغفال عنها، بحيث سنحاول الربط بين المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة هذا الموضوع.

الفصل الثاني :

المناخ التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده .

المبحث الثالث : تصنيفات المناخ التنظيمي .

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأثاره .

خلاصة

تمهيد:

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلا كبيرا بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على تعريف موحد هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، مما دفعنا إلى البحث عن هذا المفهوم (المناخ التنظيمي) ومحاولة الإلمام بجوانبه المختلفة، فحاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المناخ التنظيمي، ثم عناصره وأبعاده وطرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي:

يضم هذا المبحث مطلبين يتناول الأول تعريف المناخ التنظيمي، والثاني أهمية المناخ التنظيمي..

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي.

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريف للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

يعرفه علي السلمي بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه فورهان و لجرم: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها.

ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.¹

عرفه القريوتي: " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.²

¹ - مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص10.

² - القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، 2009، الأردن، ص 170.

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

عرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ¹."

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي:

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها وتعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني.

وان خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها بعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.

¹ - لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص305.

يساعد المناخ التنظيمي على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين. يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل لتفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي. يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. عنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.¹

¹ - خطير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار اشراف لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

المبحث الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأبعاده وعناصره:

يعالج هذا المبحث مختلف خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، في المطالب الآتية:

المطلب الأول: خصائص المناخ التنظيمي:

يمتاز المناخ التنظيمي بالخصائص التالية:

- 1- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- 2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- 3- أن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
- 4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- 5- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- 6- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
- 7- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجراً مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص.
- 8- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.¹

¹ مصلح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارت منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 14.

9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي

10- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبي أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

11- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.¹

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره:

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي:

1- **طبيعة البناء التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرنة تتيح للعاملين الفرصة في المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها.

2- **النمط القيادي المتبع:** ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال اشتراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والنقد بالآفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والغياب وخلافه.

3- **التدريب:** يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق، إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

¹ - مصلح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره، ص14.

4- التركيز على الانجاز: حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف، إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

5- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.¹

ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة.²

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما، من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشبع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

فالهيكلة التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق الأهداف لها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين وضمان عدم الازدواجية في

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص303-304.

² - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 169.

المسؤوليات، وكذا طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة وبين العاملين فيما بينهم وكذا نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.¹

2- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. - بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها **الديكتاتورية** والتي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الاتجاهين، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع.²

3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

- والاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، على عكس الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، عمان، 1993، ص219.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك كخاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطيء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.¹

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذه. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذا تجمع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد، من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة أو ألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.²

5- طبيعة العمل: ويقصد بها ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى

¹ - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004، عمان، ص 308.

تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إبطاء العاملين. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء.¹

6- تكنولوجيا العمل: وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من حيث الآخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على 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 التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.²

7- الحوافز: وهي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أم إيجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.³

8- العمل الجماعي: تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى المناخ التنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

9- نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظام

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

² - فلييه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 302.

³ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية،

2009، مصر، ص 365.

الإجراءات تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.¹

10- العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما إن تمون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.²

- إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي.³

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 366.

² - حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 298.

المبحث الثالث: تصنيفات المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أنواع عديدة وهذا تبعا لعدة تصنيفات ومنها تصنيف ليكرت وهالين وكروفت:

المطلب الأول: تصنيف ليكرت:

حسب ليكرت يرى بأن هناك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:

1- **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:** وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

2- **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بع أصحاب الإدارة العليا.

3- **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.¹

المطلب الثاني: تصنيفات حسب السلطة وتحقيق الأهداف

هناك من ناحية أخرى من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي.

1- المناخ السلطوي (المتشدد):

وهو الذي يشعر فيه العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن هناك تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العمل.

3- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 306.

أي يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل وهذا يمثل أسلوب الإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية.¹

2-المناخ المتبني:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجه بالحوافز الايجابية، كما أن المدير يشجع على العلاقات الإنسانية والصدقة خلال العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا المبدأ على العلاقات الاجتماعية.²

3-المناخ الانتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.³

4-المناخ الإنجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريق أو الأساليب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج كذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.⁴

المطلب الثالث: تصنيف هالين وكروفت:

يرى هالين وكروفت أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طريق إلى المناخ المغلق في الطريق المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان على ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، مصر، ص 17.

² - الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، 2005، ص109.

³ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁴ - الكتبي محسن، مرجع سبق ذكره، ص109.

- 1- **المناخ المفتوح** : يتمتع الأفراد بارتفاع الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل .ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة – كما يشعرونه العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل انجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق انجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل .
- 2- **المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي)**: يتميز بارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وان كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد توزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، بترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته. اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما.¹
- 3- **المناخ المنضبط (الموجه)**: يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، متمثل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، وتحقيق الرضا الوظيفي عن أداء العمل. يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.
- 4- **المناخ التنظيمي العائلي**: يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى

¹ - رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء، 2004، الإسكندرية، ص101.

أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وانجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة، تتميز بالروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال.¹

5- **المناخ الأبوي:** يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفية الرقابة، بفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة

6- **المناخ المغلق:** يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوي الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على تحفيز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاد القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة، الأفراد في حل مشكلات العمل.²

¹ - رسمي محمد حسن، نفس المرجع سبق ذكره، ص102 .

² - رسمي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص102.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

المطلب الأول: العوامل الخارجية:

أ- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية قانونية أم اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاغتناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.¹

ت- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجربات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع على الانجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، يميل نحو السلطة وعدم التفويض.²

د- **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - فلييه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 300.

ه-المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.¹

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية:

أ- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون غالبا من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخه التنظيمي.

ب- القيم المهنية : تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عما لها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعتاء، في حين إذا ساءت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية) فالقيم الصالحة تهيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس .
فالفرء إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعة وولائه لمنظّمته.

ت-طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطية " سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات هرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي للعزائم.

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص26.

ث- **النمط القيادي**: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على استثمارات طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

هـ- **نظام الأجور والحوافز**: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.

و- **أهداف المنظمة**: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.

م- **الصراع التنظيمي**: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.

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

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

م- **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 كأن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمل الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.¹

¹ - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات المكتب الجامعي الحديث، 2009، مصر، ص 264-265.

ي- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها الأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.¹

المطلب الثالث: العوامل الشخصية:

أ- **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تتخضع إنتاجيته.

ب- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتؤدي الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجية.

ج- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

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

المطلب الرابع: العوامل النفسية:

أ- **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة الأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها: تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير

¹ الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

محققة فعلا، فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبات تحقيق الحاجات الإنسانية.¹

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

خلاصة الفصل:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، عناصره، وكذلك أنواعه وأبعاده لتتوصل إلى خصائص المناخ الفعال والملائم.

الفصل الثالث:

الإلتزام التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأبعاده .

المبحث الثالث : مراحل الإلتزام التنظيمي وطرق

تتميته.

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة

عنه.

خلاصة

تمهيد:

يعد الإلتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في بقاء المنظمة واستمرارها، لهذا نجده ينال أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وعليه سيناقش هذا الفصل مفهوم الإلتزام

المبحث الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يتناول هذا المبحث تعريف الإلتزام التنظيمي وأهميته، كما يلي:

المطلب الأول: تعريف الإلتزام التنظيمي.

من الناحية اللغوية: يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم لشيء المداوم عليه ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة.¹

أما من الناحية الاصطلاحية:

يرى بوتر: بان للإلتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

كذلك هو: حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة.²

كما يعرف أيضا: هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.³

ويعرفه موتز على أنه: استجابة وجدانية (اتجاه) من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم.⁴

تعريف شيلدون: هو اتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة.⁵

¹ - أحمد محمد، أبو حمو الشيايب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، 2014، ص 308.

² - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 20.

³ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 285.

⁴ - ياسر فتحي الهنداوي إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل للنشر، 2012، ص 198

⁵ - عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة المدرسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 241.

المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي:

إن الشعور بالإلتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر أساسي لراحة الفرد وأمنه وسعادته بدون أن يشعر الفرد بالتوتر والإحباط، في حين أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات بحيث أن النتائج كانت تصب حول البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي ويمكن برزها في النقاط التالية:

1- الإلتزام التنظيمي يمثل عنصرا مهما في الربط في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم حوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

2- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها مما يساهم في استقرار الفرد بالمنظمة.

3- التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

4- تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

5- كما أن التزام الأفراد لمنظماتهم عامل مهم في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها.¹

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، غزة، 2009 ص39.

المبحث الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأبعاده:

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين يتناول الأول منهما خصائص الإلتزام التنظيمي أما الثاني فيناقش أبعاده.

المطلب الأول: خصائص الإلتزام التنظيمي:

- 1- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها بشدة، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الإلتزام التنظيمي إلى عملية التفاعل الاجتماعي التي يقوم بها الفرد من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنها الولاء.
- 3- يعمل الإلتزام التنظيمي على الربط بين المنظمة والفرد والعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.
- 4- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم والت يجسد مدى ولائهم للمنظمة.
- 5- الإلتزام متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا (الرباط العاطفي الوجداني، الاستمرار والبقاء في العمل، الشعور بالواجب اتجاه المنظمة) وهاته الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- 6- الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- 7- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.¹

¹- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في التنظيمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص24.

المطلب الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور التزم الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هاته الأبعاد:

أشار العيادي إلى البعدين التاليين للإلتزام التنظيمي:

✓ **الإلتزام الاتجائي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها

✓ **الإلتزام السلوكي:** أي يقصد به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكاً بها وبعضويتها.

ويذكر كيدرون بعدين هما:

✓ **الإلتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

✓ **الإلتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل.¹

أما الن و ماير قد بينا 03 أبعاد وهي:

✓ **بعد الإلتزام العاطفي:** رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية 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 اتخاذ القرار سواء يخصه أو يتعلق بالعمل، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي يتطلبها ظروف العمل المختلفة. فيكون الارتباط بين الفرد

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

والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة.¹

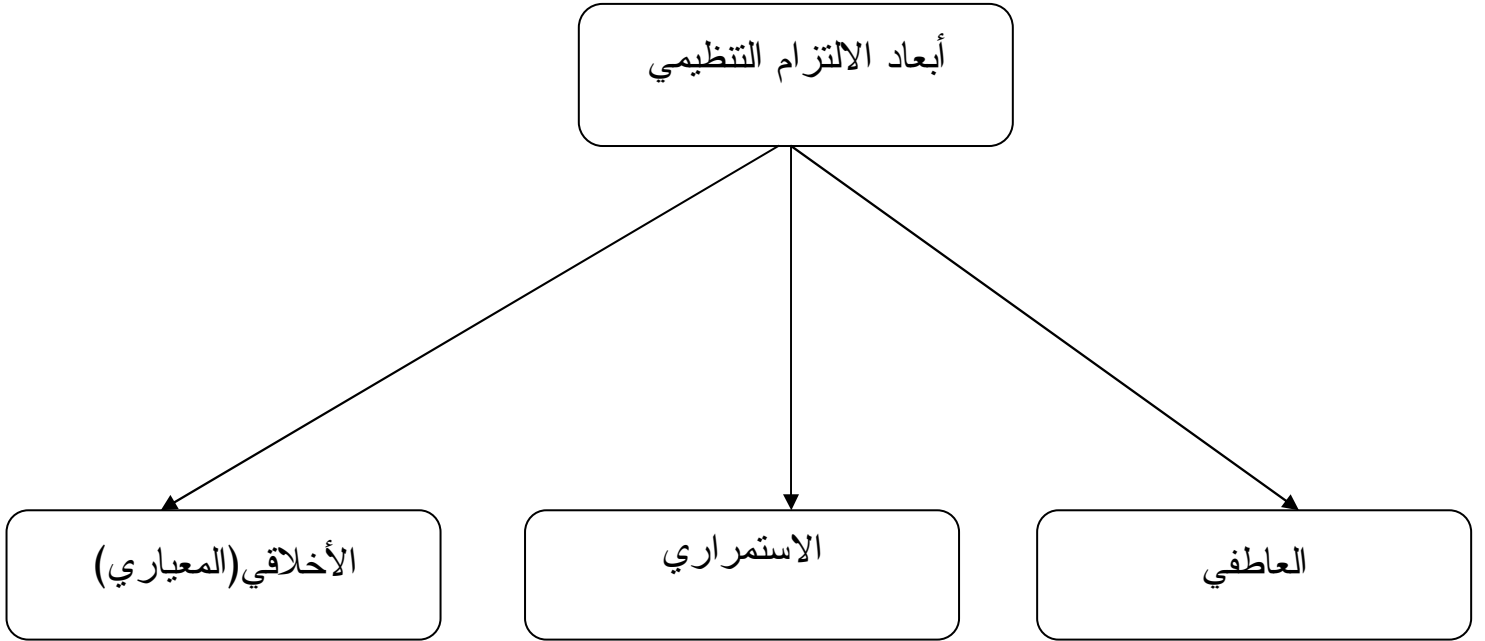
✓ **بعد الإلتزام المعياري (الأخلاقي):** ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العمة للمنظمة ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

✓ **بعد الإلتزام المستمر:** وقد اقترح هذا كل من الن وماير وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثنائية التي من الممكن أن يحققها لو 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 فما دامت المنظمة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.²

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 209.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 192.

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي:



المصدر، احمد محمد أبو الشيباب، مرجع سبق ذكره، ص 312.

المبحث الثالث: مراحل الإلتزام التنظيمي وطرق تنميته:

تعالج هذه النقطة المراحل التي يمر بها الإلتزام التنظيمي، ثم الطرق التي يتعزز بها

المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي فهناك من يرى بان للإلتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الإلتزام التنظيمي في ثلاث وهي:

1. الإذعان والإلتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبينا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3. مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم¹.

ويؤكد المعاني على المراحل الثلاث للإلتزام التنظيمي هي:

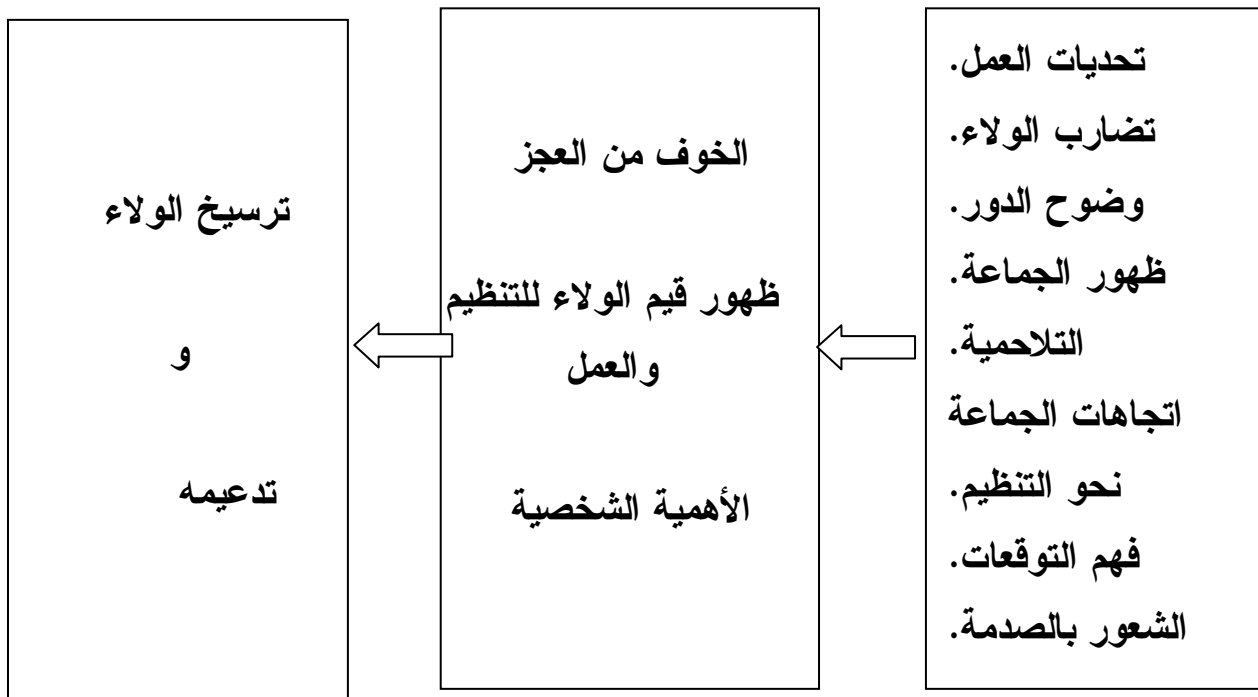
1. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه².

1 - اللوزي موسى، التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص.113.
2-اسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط 1، دار المنهل للنشر، 2016، ص 287.

2. مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الإلتزام للعمل والمنظمة

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد التزامه وتتقوى علاقاته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.¹

الشكل رقم (02): يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي:



مرحلة الثقة في التنظيم

مرحلة العمل والانجاز

مرحلة التجربة

المصدر: أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 186.

¹ - اسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ص 287.

المطلب الثاني: طرق تنمية الإلتزام التنظيمي:

هناك عدة طرق تساعد في تنمية الشعور بالإلتزام المؤسسي والذي ينعكس على سلوك الأفراد إيجابيا ومن، أهم هذه العوامل:

1. إتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختبار والتعيين، فهذه السياسة الموضوعية والعادلة لها أثر في تنمية الشعور بالإلتزام التنظيمي.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية وحسب الحاجة الفعلية للتدريب.
3. توفير فرص الترقية لمن يستحقها وعدم إغلاق هذه الفرص أمام الموظفين.
4. وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات.
5. إتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.
6. تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والإبداع وتركز على الجودة.
7. إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة مابين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين ببعضهم.
8. نشر القيم المؤسسية في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على كافة الموظفين.¹

¹ -محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010، ص 284.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي والآثار المترتبة عنه:

يناقش هذا المبحث العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي، ثم الآثار التي تنجم عنه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت، مارش، ماتاري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الإلتزام التنظيمي وتمثل فيما يلي:

أولاً: عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:

1- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته أو إيجابياته أو سلبياته على القدرة على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا الأخير الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الإلتزام التنظيمي وتتفاوت الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على تشجيعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.¹

¹ -جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، ط2، دار المريخ، السعودية، 2004، ص142.

2- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للإلتزام التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية. بالإضافة إلى تحديد الأهداف ووضوحها يجب تحديد الأدوار وتوضيحها أيضا، فعملية التحديد هاته تساعد على خلق الإلتزام التنظيمي عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار والعكس عندما لا يحدث ذلك.

3- **زيادة إشراك العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر إذ يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية.

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** إن تغير المناخ التنظيمي يشير على مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ، كما أن التنظيم والعامل على حد سواء يسعيان إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ أو البيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين والتي تصفهم بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على التسرب والتقليل من الإلتزام التنظيمي لديهم، وعليه لابد من التنظيمات من أن تعمل على خلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.¹

بالإضافة إلى هذا، المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك يمكن

¹ -جرينبرج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 142.

النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.¹

5- **تطبيق أنظمة حافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة لان هذا يساهم في زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة بصفة عامة، وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز الجديدة.²

6- **نمط لقيادة:** عن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وإتقان وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب تأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين أو الأفراد.

7- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينتج عنه قوة وتماسكاً للمنظمة، وزيادة الإلتزام لها.

ثانياً: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الإلتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الإلتزام، كلما كانت الأوضاع الاقتصادية

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر، الاردن، 1998، ص 67.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 67.

وفرص العمل متاحة كانت درجة الإلتزام التنظيمي متجنية والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة.¹

المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي:

1- على مستوى الفرد: تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الايجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التطور الذاتي الايجابي، القوة ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك بذل الجهد.

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلا يرى البعض أن للإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره الحياتية ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

بينما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.²

¹ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص241-242.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص181.

2- على مستوى الجماعة: تمثلت النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.
 في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي:
 انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
 التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
 زيادة فرصة الصراع بين المجموعات.¹

3- على مستوى المنظمات: تتمثل النتائج الايجابية للالتزام في المنظمات فيما يلي:

زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة المبدول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل.

زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية أما النتائج السلبية: للالتزام التنظيمي على المنظمة يتمثل فيما يلي:
 انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الفرد أو الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة للمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.²
 بصفة عامة الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث وحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، وكلما شعر الموظف بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح المنظمة، وعليه هناك احتمال ضئيل بان تتعارض الأهداف لكلا الطرفين، ويعني أن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاما فيتنامى لديه إحساس مستمر بان المنظمة أن تكافئ ولائه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

¹ الوزان محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، ص 48-49.

² - الوزان أحمد محمد، نفس المرجع السابق، ص 48-49.

وعليه ومن الناحية المنطقية ومن الوجهة النظرية التي تنظر إلى الإلتزام التنظيمي باعتباره ظاهر إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.¹

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق ، ص 181.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها.

ومن خلال هذا البحث الذي قمنا به حاولنا توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهميته وخصائصه كذلك العوامل المؤثرة فيه وأبعاده، بالإضافة إلى مراحل وطرق قياسه كما تطرقنا إلى الآثار المترتبة عنه وأخيراً كيفية تنمية الإلتزام التنظيمي وتحقيقه.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة.

الاستنتاج العام.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهما في البحث الاجتماعي من أجل معالجة الظاهرة بدقة وإسقاطها على الواقع الاجتماعي.

وسنحاول في هذا الفصل الإمام بحوثات الجانب الميداني مستهلين ذلك بالتعريف بمجتمع الدراسة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية)، ثم تحديد مجالات الدراسة ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة وبعد ذلك الاستنتاج العام والخروج بتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

يقدم الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي مجموعة من الأعمال والانجازات، التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة المؤمن لهم اجتماعيا من الناحية المادية والمعنوية، عن طريق تقديم خدمات متنوعة في مجال الصحة وغيره وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي. والتي تستهدف الحياة اليومية للعامل وأسرته ونظرا لأهمية البالغة التي يحتلها هذا الموضوع تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف ونشأة وكالة أدرار.

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

لقد أنشئ أول مركز للدفع بولاية أدرار سنة 1978 وكان تابع لوكالة ولاية بشار. ونظراً لبعيد المسافة وكذلك تزايد المؤمن اجتماعيا، استفادة ولاية أدرار من وكالة تابعة إدارياً لعاصمة الغرب وهران بالتلخيص: CASORAN كما كانت قسنطينة عاصمة للشرق CASOREC والجزائر عاصمة الوسط بالتلخيص CASORAL ولا زالت هذه الأسماء شائعة لدى الكثير حيث لا تعرف هذه الصناديق إلا بهذه الأسماء، ثم انتقلت إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT، ليأخذ أخيرا الشكل الحالي CNAS. وفي سنة 1985 تم توحيد هذه الوكالات الجهوية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل بالتلخيص: ص.و.ت.إ.ح.ع وذلك بمرسوم رقم: 223/85 المؤرخ في: 20 أوت 1985. وفي سنة 1988 وفي إطار اللامركزية الإدارية استفادة ولاية أدرار من وكالة ولاية تابعة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

يبلغ عدد عمال الوكالة 176.¹

¹ المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، بتاريخ:

20 مارس 2018 على الساعة 09:30.

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

إن الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي بالتلخيص (ص.و.ت.إ) هو مؤسسة إدارية عمومية مالية ذات طابع اجتماعي، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس، ولما ينتج عن الحوادث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، حيث يتم ذلك خلال دفع اشتراكات COTISATIONS إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل¹ حسب المادة 11 من القانون 90 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار". تعمل وكالة أدرار بهذا القانون حيث أنها تطبقه على عمال الوظيف العمومي مثل: المعلمين، الموظفين،... الخ، وكذا عمال القطاع الخاص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

تتكون وكالة أدرار من مديرية عامة تحتوي على خمس مديريات ولكل مديرية لها مهام تقوم بها وستعرف على كل مديرية ومصالحها بالترتيب في الآتي:

المديرية العامة: في هذه المديرية يقوم المدير بالإشراف على هذه المديرية وعلى الوكالة عن طريق تقديم نصائح إرشادات وتحديد الاستراتيجيات ووضع الهدف الذي يضمن التسيير الحسن لمختلف نيابات كل مديرية والمصالح التي تنطوي تحتها ولكن قبل التطرق إلى لمديريات لابد من التعرف على المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف مدير الوكالة وهي كالاتي:

مصلحة المنازعات العامة: هي التي تختص بالقضايا التي يكون الصندوق طرف فيها والتي تتعلق بصفة عامة بالحالات التالية:

قضايا صفقات الصندوق، المنازعات بين الصندوق وأرباب العمل مثل: عدم دفع أرباب العمل للاشتراكات، عدم التصريح بالعمال، عدم التصريح بالأجور.

وفي حالة التعرض إلى هذه الحالات لابد لهذه المصلحة التدخل من اجل فض النزاعات القائمة بين الصندوق والمؤمنين لهم اجتماعيا.¹

¹ - المصدر، رئيس مصلحة المستخدمين، نفس المصدر السابق.

مصلحة الشفاء: تقوم هذه المصلحة باستلام الملفات التي قام المشتركين بدفعها إلى خلية الشفاء ثم يشرف العاملين على تسوية المعلومات المتعلقة ببطاقة الشفاء وذلك بالاستعانة بالوثائق المخصصة لذات الغرض وهي تعتبر بطاقة شفاء أولية وبعد إتمام العمليات تقوم بإرسال الوثائق إلى مركز الشفاء الموجودة في المركز الوطني.

مصلحة الإصغاء: وهي المصلحة التي تقوم بالاستماع إلى المؤمنين لهم وبناء علاقات جيدة بين الصندوق والمؤمنين والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الصندوق.

كل هذه المصالح السالفة الذكر مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع مدير الوكالة.

وبعد التعرف على المصالح الرئيسية تأتي النيابات وهي على التوالي:

1- نيابة مديرية الأدعاءات: تسير هذه النيابة من طرف نائب المدير بالتنسيق مع مختلف مصالح النيابات التالية:

أولاً: مصلحة التأمينات الاجتماعية (مراكز الدفع):

تقوم هذه المصلحة بالتأمينات المحددة لها تحت رعاية ومراقبة نائب المدير في الوكالة وحالياً هي تشرف على خمس أنواع من التأمينات الاجتماعية: التأمين في حالة العجز الكامل، التأمين في حالة الوفاة، التأمين في حالة المرض، التأمين في حالة الأمومة، وأخيراً التأمين في حالة حوادث العمل والأمراض المهنية.

ثانياً: مصلحة الوقاية: يتمحور نشاط هذه المصلحة في القيام بتقديم إرشادات ونصائح وقائية للعمال وأرباب العمل والتدخل فور وقوع الحوادث بالانتقال إلى عين المكان ومتابعة مدى الالتزام بالتوجهات المقدمة مسبقاً من طرف هذه المصلحة وتحديد ظروف العمل في المؤسسة ومدى تطابقها مع شروط العمل.¹

¹ - نفس المصدر السابق.

ثالثاً: مصلحة الانتساب: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعملية الانتساب للمؤمنين لهم اجتماعياً، وهذا من أجل انتسابهم في تلك الولاية وإلى المركز التابع لمقر العمل. ويوجد نوعان من الانتساب هما، الانتساب فوري ويتم ذلك من خلال إرسال المعلومات آلياً إلى مركز الإعلام الآلي الذي يؤكد لها، والنوع الآخر تكميلي ويكون في حالة تعديل الملف، مثلاً كولادة طفل جديد يجب تسجيله وانتسابه.

رابعاً: مصلحة المنح العائلية: تقوم هذه المصلحة بمنح الحق في المنحة العائلية بعد الاطلاع على الوثائق الضرورية التي تثبت حق طلب المنحة العائلية بصفة شهرية لا سنوية.

خامساً: مصلحة التعاقدات: تهتم هذه المصلحة بالمؤمنين ودوي حقوقهم في إطار اتفاقية مبرمة بين الصندوق والمؤسسات الاستشفائية الحكومية.

سادساً: مصلحة الاتفاقيات: تتعامل هذه المصلحة في مجال إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقدم اداءات عينية مثل الديوان الوطني للمعاقين موضوعها التكفل بالأجهزة الاصطناعية.

سابعاً: مصلحة الأخطار الكبرى: تتعلق هذه المصلحة بتعويض المؤمنين في حالة وقوع حوادث العمل المهنية وذلك بالتصريح بالحادثة إما من طرف المستخدم (رب العمل) أو من طرف الأجير كما أن هذه المصلحة مسؤولة عن تعويض المتضرر وذلك حسب نوع ودرجة الضرر الملحق بالمؤمن له اجتماعياً وتحدد نسبة الضرر من طرف الطبيب المعالج أو يتم الفحص بالجوء إلى الطبيب المختص الموجود في الوكالة الذي يلتزم بتقديم شهادة طبية أو شهادة وصفية.¹

¹ - نفس المصدر السابق.

2- نيابة مديرية الإدارة العامة: يشرف على إدارتها نائب المدير وتتكفل بضمان السير الجيد لوتيرة العمل في الوكالة وتضم المصالح التالية:

أولاً: مصلحة المستخدمين: يديرها رئيس قسم المستخدمين الذي يقوم بمراقبة مدى تقيّد المستخدمين بوظائفهم وتحديد واجبات وحقوق العمال عن طريق السهر على تحقيق الانضباط والأمن في المؤسسة وتصريفًا لكل عامل مستحقاته المالية التي تتمثل أساسًا في الأجر.

ثانياً: مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بمعدات ووسائل الوكالة وعتاد (الممتلكات المادية) والسهر على جلب التمويل للوكالة وتجهيزها بالوسائل الضرورية للعمال وتدرج ضمنها قسمين هما قسم العتاد وقسم تسيير المخزونات.

ثالثاً: مصلحة الأرشيف: تقوم هذه المصلحة باستلام الوثائق من مختلف مراكز الدفع المتواجدة في إقليم الولاية والاستحقاق بها إلى غاية 10 سنوات وبعد هذه المدة يقوم رئيس المصلحة بتقديم طلب إلى الديوان الوطني للتأمينات الاجتماعية من أجل تشكيل لجنة ولائية.

رابعاً: مصلحة الأمن الداخلي: هذه المصلحة تسهر على تحقيق الأمن داخل الوكالة.

3- نيابة مديرية المالية: تسيّر هذه المصلحة كل العمليات المالية التي يقوم بها اعتماد على مصالحتها والتي سنحاول توضيحها في الآتي:

أولاً: مصلحة الترقيم: والتي تقوم بعد المستخدمين والمؤمنين لهم اجتماعياً حسب السلم الترتيبي للعمل.

ثانياً: مصلحة المحاسبة: يكمن دورها في ضبط حسابات الوكالة وتحتوي على قسمين قسم المحاسبة العامة وقسم محاسبة التحصيل.

ثالثاً: مصلحة المالية: تؤدي هذه المصلحة وظيفة إعداد الميزانية والأمر بالصرف بالاستعانة بقسمين هما قسم الميزانية وقسم الأمر بالصرف.

رابعاً: مصلحة المراقبة: تقوم بمراقبة أرباب العمل فيما يخص التزاماتهم اتجاه العمال الذين هم تحت مسؤوليتهم.¹

¹ - نفس المصدر.

خامسا: مصلحة التحصيل: بعد الانتساب تقدم شهادة انتساب المستخدم إلي هذه المصلحة من اجل فتح ملف ومنه يتمكن المستخدم من تقديم تصريح بالاشتراك في الصناديق المختلفة (مثل صندوق التقاعد، البطالة...).

4- نيابة مديرية المراقبة الطبية: وتتكون هذه النيابة من: مصلحة المراقبة الطبية والصيدلية.

5- نيابة الإعلام الآلي: يهتم بمراقبة جميع عمل المصالح وإدخال تعديلات عليها لدي فهو يعتبر المصلحة الحريصة على يسر الصندوق لان أي خطأ يؤدي إلى شلل في المصالح الأخرى.¹

¹ - نفس المصدر.

المبحث الثاني: تحديد مجالات الدراسة:

المطلب الأول: المجال الجغرافي

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة أدرار شمال مقر الولاية، يحدها شمالا: المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بأدرار، يحدها جنوبا: حي عيسات ادرار، يحدها شرقا: مقر امن الولاية، يحدها غربا: ثانوية الشيخ بن عبد الكريم المغيلي.

المطلب الثاني: المجال الزمني

امتدت فترة دراستنا الميدانية منذ أن توجهنا إلى المؤسسة في 2018/03/20 م، حيث تم توزيع الاستمارات يوم 2018/04/8 وتم استرجاعها يوم 2018/04/10 لتأتي بعدها مرحلة التفريغ والتحليل واستخلاص النتائج.

المطلب الثالث: المجال البشري:

1- خصائص المجتمع الأصلي للدراسة:

يشير الجدول الموالي إلى أفراد المجتمع الأصلي للدراسة أي عمال المؤسسة ككل: جدول رقم (01) : يبين توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطارات	الفئة السوسيو مهنية	الجنس
120	7	66	47		ذكور
%68.18	%3.97	%37.05	%26.70		
56	8	33	15		إناث
%31.81	%4.54	%18.75	%8.52		
176	15	99	62		المجموع
%100	%8.52	%56.25	%35.22		

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث تقدر بـ86.18%، كما يوضح كذلك أنه ما يفوق نصف عمال المؤسسة هم أعوان تحكم بـ56.25%، بينما تعود أدنى نسبة لعمال التنفيذ بـ8.52%.

2- استخراج العينة:

يظهر من خلال استعراضنا لخصائص المجتمع الأصلي للدراسة، أنه غير متجانس من حيث الجنس وغير متجانس من حيث الفئة السوسيو مهنية كذلك، ما يحتم علينا اختيار عينة تمثيلية تحترم عدم التجانس وهذه المفارقات وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على العينة الطباقية المنتظمة، كما هو سيوضحه الجدول الموالي:

نسبة التمثيل ن هي 57% إذن حجم العينة ح = حجم المجتمع الأصلي $X_n = 100$
التكرار ك = النسبة X المجموع الكلي: 100%

جدول رقم (02): يبين كيفية استخراج تكرارات العينة

الجنس	الفئة السوسيو مهنية	إطارات	تحكم	تنفيذ	المجموع
ذكور		26.70%	37.05%	3.97%	68.18%
		27	37	4	68
إناث		8.52%	18.75%	4.54%	31.81%
		8	19	5	32
المجموع		35.22%	56.25%	8.52%	100%
		35	56	9	100

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 68.18% من جنس الذكور حسب الفئة السوسيو مهنية (تحكم) بنسبة 37.05% ، تليها (إطارات) بنسبة 26.70% في حين (تنفيذ) بنسبة 3.97%، بينما نسبة 31.81% من جنس الإناث حسب الفئة السوسيو مهنية (تحكم) بنسبة 18.75% تليها (إطارات) بنسبة 8.52%، في حين (تنفيذ) بنسبة 4.54%.

3- عملية التوزيع:

جدول رقم (03) : يوضح الحجم الفعلي للعينة بعد عملية التوزيع والاسترجاع

الاستثمارات	الاستثمارات الموزعة	المسترجعة	الضائعة
العدد	100	82	18
النسبة	%100	%82	%18

نلاحظ من خلال الجدول ان الاستثمارات الموزعة بنسبة 100% بينما المسترجعة قدرت بنسبة 82% في حين الاستثمارات الضائعة بنسبة 18%.

وبذلك يصبح الحجم الفعلي للعينة هو 82.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الفرضية الأولى:

المطلب الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين:

ونقصد بها البيانات التي جمعت من عينة الدراسة من اجل التعرف على التركيبة العمالية الموجودة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ناحية (الجنس، السن المستوى التعليمي، الحالة العائلية، نوع الوظيفة، مدة الخبرة) من الجدول رقم(01) إلى الجدول رقم(06).

الجدول رقم(04): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكور	56	%68.29
إناث	26	%31.70
المجموع	82	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 68.29% وهي للذكور ثم تليها نسبة الإناث 31.70%، وهذا راجع إلى بعض الالتزامات الأسرية للإناث وكذلك تجنب الأعمال

الإدارية والميل إلى الأعمال التربوية أكثر، بالإضافة إلى أن الذكور يتحملون المسؤولية أكثر من الإناث.

الجدول رقم(05): يبين سن المبحوثين

السن	التكرار	النسبة%
اقل من 20	/	/
20 إلى 30	21	25.60%
31 إلى 40	43	52.43%
من 40 فما فوق	18	21.95%
المجموع	82	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة {31-40} هي التي نالت أعلى نسبة وقدرت ب 52.43%، تليها الفئة {20-30} بنسبة 25.60% وتليها الفئة من 40 فما فوق بنسبة 21.95% وأخيرا الفئة أقل من 20 والتي نجدها منعدمة. ومن خلا هذا نستنتج أن الفئة المسيطرة ترجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، وكذا قدرات العامل ومدى خبرته ومهاراته.

الجدول رقم(06): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
7.31%	06	ابتدائي
/	/	متوسط
10.97%	09	ثانوي
81.70%	67	جامعي
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 81.70% وهي نسبة الجامعيين، تليها نسبة 10.97% للمستوى الثانوي ثم المستوى الابتدائي بنسبة 7.31% في حين نجد انعدام في المستوى المتوسط.

ومن خلال هذا نستنتج أن العمل داخل المؤسسة يتطلب الكفاءة والشهادة، بالإضافة إلى أن كل عمل حالياً أصبح يتطلب مستو تعليمياً.

الجدول رقم(07): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة%	التكرار	الحالة العائلية
28.04%	23	أعزب
57.31%	47	متزوج(ة)
9.75%	08	مطلق(ة)
4.87%	04	أرمل(ة)
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين المتزوجين أخذت أعلى نسبة قدرت ب 57.31% في حين نسبة العزاب قدرت ب 28.04% وتليها نسبة المطلقين 9.75% وأخيرا الأرامل بنسبة قليلة قدرت ب 4.87% ويرجع السبب في ذلك أن المتزوجين لديهم مسؤولية كبيرة اتجاه حياتهم العملية والشخصية، وذلك من أجل تلبية حاجياتهم اليومية ومتطلباتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.

الجدول رقم(08): يبين الفئات السوسيو مهنية للمبحوثين:

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
9.75%	08	عون تنفيذ
56.09%	46	عون تحكم
34.14%	28	عون تأطير
100%	82	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للعمال هي من عون تحكم قدرت ب 56.09% وتأتي بعدها نسبة العمال من عون تأطير قدرت نسبتهم ب 34.14%، وأخيرا عمال من عون تنفيذ نسبتهم 9.75%.

ويرجع السبب إلى أن العصر الحالي أصبحت المؤسسات تعتمد كثيرا على التقنيات الحديثة والأجهزة الالكترونية والتكنولوجيا الحديثة كأجهزة الحاسوب إذ أن كل مصلحة مزودة بأجهزة حاسوب وهذا من أجل تسهيل العمل بشكل أسرع وربح الوقت.

الجدول رقم(09): يوضح مدة الخبرة لدى المبحوثين

مدة الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	10	12.19%
من 5 الى 10 سنوات	53	64.63%
من 11 فما فوق	19	23.17%
المجموع	82	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين خبرتهم داخل المؤسسة كانت من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 64.63% تليها نسبة 23.17% لفئة من 11 فما فوق وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.19%

وهذا يرجع إلى عهد المؤسسة ونشأتها، بحيث يكون العمال قد اكتسبوا خبرة مهنية جيدة ساعدتهم في مسار عملهم والتقدم في الوظيفة أكثر بالإضافة إلى أن المؤسسة تحاول المحافظة على عمالها وتشجيعهم على البقاء فيها.

المطلب الثاني: واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة:

سنحاول من خلال ذلك تحليل جداول المحور الثالث المتعلقة بالفرضيات المعدة لهذا الغرض من الجدول (10) إلى الجدول(21).

الجدول رقم (10) يوضح احترام المبحوثين للوقت المحدد للدخول:

النسبة	التكرار	احترام المبحوثين لوقت الدخول
97.56%	80	نعم
2.43%	02	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموجودة به أن أغلب المبحوثين يحترمون التوقيت المحدد للدخول وذلك بنسبة 97.56 % أما بنسبة 2.43 % فتمثل الذين لا يحترمون أوقات الخروج وهذا راجع إلى أن العمال يعملون على احترام قوانين المؤسسة وتطبيقها دون اختراقها لان هذا يؤثر بالدرجة الأولى على العامل ومن ثم على المؤسسة.

الجدول رقم (11): يوضح احترام المبحوثين للوقت المحدد للخروج:

النسبة	التكرار	احترام المبحوثين لوقت الخروج
86.58%	71	نعم
13.41%	11	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموجودة به أن أغلب المبحوثين يحترمون التوقيت المحدد للخروج وكان هذا بنسبة 86.58 % أما بنسبة 13.41 % فتمثل الذين لا يحترمون أوقات الخروج وهذا راجع إلى مدى وعي العمال لقيمة الوقت والذي قد يؤثر على تأدية عملهم كما أن العمال محبين للعمل الذي يقومون به داخل المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (12) يوضح لنا هل هناك إجراءات تأديبية في حالة عدم الالتزام بالوقت:

النسبة	التكرار	الإجراءات التأديبية المتخذة في حالة عدم الالتزام بالوقت
32.92%	27	دائماً
48.78%	40	أحيانا
18.29%	15	نادرا
100%	82	المجموع

يوضح لنا الجدول أن أكبر نسبة 48.78% تمثل الذين أجابوا أحيانا تكون هناك اجراءات حيال عدم الالتزام بالوقت وتليها نسبة 32.92% من الذين أجابوا بدائماً أما بنسبة 18.29% الذين أجابوا نادرا وهذا راجع الى التزام المؤسسة بتطبيق القوانين الموجودة فيها بنسبة أكبر.

الجدول رقم(13): يوضح احترام المبحوثين للقوانين والضوابط:

النسبة	التكرار	احترام المبحوثين للقوانين والضوابط
96.34%	79	نعم
3.65%	03	لا
100%	82	المجموع

من خلال الجدول أعلاه فلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم احترام للقوانين والضوابط وذلك بنسبة 96.34% بينما الذين لا يحترمون القوانين والضوابط وذلك بنسبة 3.65%. وهذا راجع إلى أن العمال يهتمون بسمعة المؤسسة ويحترمون قوانينها، بالإضافة إلى ان العمال يتجنبون المخالفات وما يترتب عنها من عقوبات وهذا للحفاظ على عملهم ومكانتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح حرص المبحوثين على إتقان العمل:

النسبة	التكرار	الحرص على إتقان العمل
%100	82	نعم
%00	00	لا
%100	82	المجموع

من خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل المبحوثين يحرصون على إتقان عملهم بنسبة 100 وهذا ما يدل على مثابرة هذه الفئة في العمل والمساهمة في تنمية وفعالية المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح استعداد المبحوثين في بذل جهد أكبر:

النسبة	التكرار	استعداد المبحوثين في بذل جهد أكبر
%98.78	81	نعم
%1.21	01	لا
%100	82	المجموع

من خلال الجدول أعلاه فلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم استعداد في بذل جهد أكبر داخل المؤسسة وذلك بنسبة %98.78 بينما الذين ليس لديهم استعداد في بذل جهد أكبر وذلك بنسبة %1.21 وهذا راجع الى التحفيز الموجودة داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (16): يوضح استعداد المبحوثين للقيام بأي مهمة:

النسبة	التكرار	استعداد المبحوثين للقيام بأي مهمة
89.02%	73	نعم
10.97%	09	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموجودة به أن أغلب المبحوثين وظيفتهم تلبي احتياجاتهم وكان هذا بنسبة 89.02% أما المبحوثين الذين ليس لديهم استعداد للقيام بأي مهمة وذلك بنسبة 10.97% وهذا يعود الى المعاملات الانسانية والتفاهم فيما بينهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح رضا المبحوثين عن العمل:

النسبة	التكرار	رضا المبحوثين عن العمل
84.14%	69	نعم
15.85%	13	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموجودة به أن أغلب المبحوثين وظيفتهم تلبي احتياجاتهم وكان هذا بنسبة 84.14% أما بنسبة 15.85% فتمثل الذين رأوا أن وظيفتهم لا تلبي كل احتياجاتهم وهذا راجع إلى تكيف العامل مع وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لكونه يتناسب ويتلاءم مع ذكائه وقدراته.

الجدول رقم (18): يوضح مدى شعور المبحوثين بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمؤسسة:

شعور المبحوثين بالفخر والاعتزاز	التكرار	النسبة
نعم	80	97.56%
لا	02	2.43%
المجموع	82	100%

يوضح لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة 97.56% تمثل كل الذين أجابوا بنعم على شعورهم بالفخر والاعتزاز أما بالنسبة للبقية 2.43% فتمثلت الفئة الصغيرة التي أجابت ب لا عن ذلك السؤال وهذا راجع إلى الانتماء والمتعة في انجاز عمله.

الجدول رقم (19): يوضح رغبات وطموحات المبحوثين:

رغبات وطموحات المبحوثين	التكرار	النسبة
نعم	61	74.39%
لا	21	25.60%
المجموع	82	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم رغبات وطموحات بنسبة قدرة ب 74.39% بينما الذين ليس لديهم أي رغبات وطموحات فقد قدرت نسبتهم ب 25.60% وهذا بسبب التوقيت الدائم بين احتياجات المؤسسة ورغبات وطموحات العاملين.

الجدول رقم (20): يوضح رغبة المبحوثين في البقاء داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	رغبة المبحوثين في البقاء داخل المؤسسة
89.02%	73	نعم
10.97%	09	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يريدون البقاء داخل مؤسستهم وذلك بنسبة قدرت ب 89.02% في حين نجد أن نسبة صغيرة جدا من الفئة التي لا ترغب في البقاء داخل مؤسستهم قدرت ب 10.97%. وهذا راجع إلى شعور العمال بانتمائهم للمؤسسة وارتباطهم بها، وكذلك الشعور بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى قلة مناصب الشغل في وقتنا الحالي وصعوبة إيجادها.

الجدول رقم (21): يوضح اقتراحات المبحوثين لزيادة الالتزام التنظيمي

النسبة	التكرار	الاقتراحات
31.70%	26	الصرامة في تطبيق القوانين
24.39%	20	المساواة بين حقوق العمال وواجباتهم
43.90%	36	زيادة الحوافز المادية والمعنوية
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين اقترحوا بزيادة الحوافز المادية والمعنوية هي أعلى نسبة قدرت ب 43.90%، بينما البعض الآخر اقترح الصرامة في تطبيق القوانين بنسبة 31.70%، أما الذين اقترحوا بالمساواة بين حقوق العمال وواجباتهم نسبتهم 24.39%، ويرجع السبب إلى أن العامل دائما يحتاج إلى الشعور بالاهتمام من قبل المؤسسة وهذا من خلال تشجيعهم ومكافأتهم سواء بالترقية أو الشهادات أو الاحترام والتقدير... الخ.

المطلب الثالث: المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة:

سنحاول من خلال ذلك تحليل الجداول المتعلقة بالمناخ التنظيمي المتعلقة بهذه الفرضية المعدة لهذا الغرض من الجدول: (22) إلى الجدول (43).

الجدول رقم(22): يوضح مدى توفر مكاتب لدى المبحوثين

النسبة%	التكرار	مدى توفر المكاتب
35.36%	29	نعم
64.63%	53	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ليس لديهم مكتب خاص إذ قدرت نسبتهم ب 64.63% وتليها نسبة 35.36% من المبحوثين الذين لديهم مكتب خاص بهم. ونستنتج من خلال هذا أن طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب ذلك، بحيث أن النشاطات والمهام تتطلب العمل الجماعي ولا تستدعي بالضرورة توفر مكتب خاص.

الجدول رقم(23): يوضح نوع الإضاءة لدى المبحوثين

النسبة%	التكرار	نوع الإضاءة
35.36%	29	جيدة
37.80%	31	حسنة
21.95%	18	عادية
6.09%	05	سيئة
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين لديهم الإضاءة حسنة بنسبة 37.80% تليها نسبة 35.36% للمبحوثين الذين لديهم الإضاءة جيدة وهي نسب متقاربة فيما بينها، تليها نسبة 21.95% للمبحوثين الذين لديهم الإضاءة عادية، في حين نسبة المبحوثين الذين لديهم الإضاءة سيئة قدرت ب 6.09%

ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تهتم بالعامل وتوفر له إضاءة مريحة ومناسبة لأن هذا الأمر لا يتعلق بسلامة العامل فقط بل بكيفية تأدية عمله، كذلك أن الإضاءة تؤثر على العامل إذا كانت غير جيدة وتسبب له ضرر على مستوى العين مما ينعكس بالسلب على عمله وعدم إتقانه.

الجدول رقم(24): يوضح ملائمة التهوية في مكان العمل لدى المبحوثين

النسبة %	التكرار	ملائمة التهوية في مكان العمل
87.80%	72	نعم
12.19%	10	لا
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا ب نعم بنسبة قدرت ب 87.80%، في حين أن الذين أجابوا ب لا نسبتهم 12.19%. ومن هنا نستنتج أن التهوية في مكان العمل جيدة ومناسبة للعمال، بحيث أن المؤسسات تحاول توفير جو ملائم للعامل من أجل راحته نفسيا وتقديم ما هو أفضل وبالتالي استقرارهم في العمل.

الجدول رقم(25): يمثل مدى وفرة المكيفات الهوائية لدى العمال

النسبة %	التكرار	وجود مكيفات هوائية
98.78%	81	نعم
01.21%	01	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم العمال الذين تتوفر لديهم مكيفات هوائية نسبتهم قدرت ب 98.78% في حين أن المبحوثين الذين لا تتوفر لديهم مكيفات هوائية نسبتهم ضئيلة جدا بنسبة 1.21%.

ومن هنا نستنتج أن طبيعة المجتمع الذي نعيش فيه تتطلب وفرة المكيفات الهوائية صيفا لأنها تشهد حراراه عالية والذي قد يؤدي إلى فشل العمال والتغيب عن العمل، ولهذا تسعى المؤسسات لتوفيرها من أجل الحفاظ على صحة العاملين بدنيا.

الجدول رقم(26): يوضح مدى وفرة أجهزة التدفئة عند المبحوثين

وجود أجهزة تدفئة	التكرار	النسبة%
نعم	67	81.70%
لا	15	18.29%
المجموع	82	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال المتوفر لديهم جهاز تدفئة نسبتهم 81.70% تليها نسبة العمال الذين لا يتوفر لديهم جهاز تدفئة بنسبة 18.29%. ويرجع هذا إلى مدى اهتمام المؤسسة بالعمال وهذا بتوفير الإمكانات الضرورية للعامل وتجهيز مكان عمله بشتى الوسائل والأجهزة وهذا من أجل أن يشعر العامل بالراحة والطمأنينة مما يساعده في تأدية عمله بشكل متقن وسليم.

الجدول رقم(27): يوضح وجود ضجيج في مكان العمل

وجود ضجيج في مكان العمل	التكرار	النسبة%
نعم	53	64.63%
لا	29	35.36%
المجموع	82	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين لديهم ضجيج في مكان عملهم قدرت ب 64.63% في حين أن المبحوثين الذين لا يعانون من الضجيج نسبتهم 35.36%. ويرجع السبب في ذلك إلى موقع المؤسسة والتي هي بجانب الطرقات أي ضجيج السيارات، إضافة إلى صوت الآلات الإعلام الآلي وكذلك فوضى الأشخاص (المؤمنين اجتماعيا)، وهذا ما يجعل العامل في توتر وقلق ما يؤثر على صحته وعمله.

الجدول رقم(28): يمثل مدى توضيح المؤسسة للوائح التنظيمية

النسبة %	التكرار	توضيح المؤسسة للوائح التنظيمية
80,48%	66	نعم
19,51%	16	لا
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الموضحة لهم اللوائح التنظيمية قدرت نسبتهم ب 80.48 % في حين أن المبحوثين الغير الموضحة لهم اللوائح التنظيمية نسبتهم 19.51 % ويرجع السبب في ذلك إلى أن كل مؤسسة حاليا عند قبولها للموظفين توضح لهم الشروط والواجبات الواجب اتباعها، وكذلك توضيح سياسة المؤسسة بالإضافة إلى شرح قواعد العمل جيدا وقوانينه وهذا من أجل تسهيل العمل للعامل وفهمه بطريقة أسرع.

جدول رقم (29): يوضح مدى اطلاع العمال على اللوائح التنظيمية

النسبة %	التكرار	اطلاع العمال على اللوائح التنظيمية
73.17%	60	نعم
26.82%	22	لا
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يطلعون على اللوائح التنظيمية قدرت ب 73.17 % بينما الذين لا يطلعون على اللوائح التنظيمية نسبتهم قدرت ب 26.82 % ويرجع السبب في ذلك على ثقافة الأفراد وإحساسهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم واتجاه عملهم أيضا، بالإضافة إلى أن هاته اللوائح التنظيمية تساعد العمال في تنظيم عملهم لهذا يضطرون للإطلاع عليها.

الجدول رقم(30): يوضح مدى وضوح المهام والنشاطات

النسبة %	التكرار	وضوح المهام والنشاطات
93.90%	77	نعم
06.09%	05	لا
100%	82	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين مهامهم واضحة بنسبة 93.90% في حين أن المبحوثين الغير واضحة لهم مهامهم قدرت نسبتهم ب 6.09% ومن خلال هذا نستنتج أن كل مؤسسة تقوم بعملية توصيف المهام الوظيفية، أي تحديد الأدوار والصلاحيات لكل عامل كذلك وصف دقيق لمسؤوليات وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائه من أجل توزيع المسؤوليات وتفعيل الأدوار المنوطة لكل عامل بالمؤسسة مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم(31): يمثل وضوح قوانين المؤسسة لدى العاملين

النسبة %	التكرار	قوانين المؤسسة واضحة
93.90%	77	نعم
06.09%	05	لا
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الذين أقررو بأن القوانين واضحة قدرت نسبتهم ب 93.90% بينما البعض الآخر أجابوا بعدم وضوح قوانين المؤسسة نسبتهم 6.09%

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل ما في وسعها من أجل تبسيط الأمور للعامل لأن يتمكن من 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(32): يوضح مدى تطبيق القوانين لدى المؤسسة

النسبة %	التكرار	تطبيق القوانين
29.26%	24	دائما
56.09%	46	أحيانا
14.63%	12	نادرا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت للذين أجابوا ب أحيانا قدرت ب 56.09% تليها نسبة 29.26% للذين أجابوا ب دائما بينما الذين أجابوا ب نادرا كانت نسبتهم 14.63%

وهذا ما يدل على أن المؤسسة صارمة وحازمة في تطبيق قوانينها اتجاه العاملين الذين يخالفون القوانين وعدم احترامها لأن هذا يؤثر على المؤسسة سلبا وعلى أهدافها وبالتالي يجب اتباع سياسة المؤسسة وقوانينها من اجل نجاحها واستقرارها وضمان بقائها.

الجدول رقم(33): يوضح العمل في إطار جماعي

النسبة %	التكرار	العمل في إطار جماعي	
89.02%	73	غير رسمية	نعم
03.65%	03	رسمية	
07.31%	06	لا	
100%	82	المجموع	

يبين لنا الجدول أن اغلب المبحوثين الذين أجابوا بالعمل في إطار جماعي بطريقة غير رسمية قدرت نسبتهم ب 89.02% تليها نسبة 7.31% الذين لا يعملون في إطار جماعي، ثم تليها نسبة ضعيفة قدرت ب 3.65% للمبحوثين الذين يعملون في إطار جماعي بشكل رسمي.

ومن هنا نستنتج أن الجماعات الغير الرسمية تساهم في تسهيل سير العمل بالإضافة إلى تحديد العلاقات بين العاملين وتقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات في المؤسسة وبالتالي وضوح دور كل عامل مما يساهم في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم(34): يبين موافقة المؤسسة على العمل الجماعي

النسبة%	التكرار	موافقة المؤسسة على العمل الجماعي
95.12%	78	نعم
04.87%	04	لا
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة توافق على العمل الجماعي بنسبة 95.12% في حين البعض الذين لا يرون أن المؤسسة توافق على العمل الجماعي نسبتهم 4.87%

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تدرك مدى أهمية العمل الجماعي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال كذلك هو وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف، وهذا يحتاج إلى تضافر الجهود وتنسيقها وتكامل الأدوار مما يساهم في تحقيق الأهداف وتوفير الوقت والجهد.

الجدول رقم(35): يوضح العلاقة مع الزملاء في العمل

العلاقة بين الزملاء في العمل	التكرار	النسبة%
جيدة	47	57.31%
حسنة	23	28.04%
عادية	12	14.63%
سيئة	/	/
المجموع	82	100%

يبين لنا الجدول أن علاقة العمال ببعضهم البعض جيدة بنسبة 57.31% في حين أن الذين علاقتهم حسنة قدرت نسبتهم ب 28.04% بينما الذين علاقتهم عادية تمثلت نسبتهم ب 14.63% ونلاحظ انعدام عند الذين علاقتهم سيئة.

وهذا دليل على وجود انسجام وتوافق بين العمال والتفاهم فيما بينهم بالإضافة إلى وجود ثقافة الحوار مما يساهم في تشكيل جماعات تساعد في أداء مهامهم بشكل جيد ومن ثم تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم(36): يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل

طبيعة العلاقة بين الزملاء	تكرار	نسبة%
رسمية	59	71.95%
غير رسمية	23	28.04%
المجموع	82	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نوع العلاقة بين العمال فيما بينهم رسمية بنسبة 71.95% في حين أن العمال الذين علاقتهم غير رسمية قدرت بنسبة 28.04%

وهذا يرجع إلى أن العمال داخل المؤسسة لهم مهامهم الخاصة ونشاطاتهم المختلفة، ولكن يحتاجون بعضهم البعض في إطار غير رسمي من أجل التعاون والتشاور بهدف اتخاذ قرارات صائبة.

الجدول رقم(37): يمثل مدى تعاون المبحوثين مع زملائهم في العمل:

التعاون بين الزملاء في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	79	96.34%
لا	03	03.65%
المجموع	82	100%

يبين لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين يوجد بينهم تعاون في العمل بنسبة 96.34%، بينما الذين لا يوجد بينهم تعاون في العمل بنسبة 3.65%.

وهذا يرجع إلى أن التعاون يسهل على العمال تأدية الأعمال المكلفة إليهم وعند وجود أعمال كثيفة يوجد تناسق بحيث كل عامل يؤدي عمله وكل عمل يكون مكمل للآخر لأن الهدف موحد وهو النجاح والتميز وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التعاون يساهم في خلق جو من التآلف والتضامن وتحفيز العامل.

الجدول رقم(38) يوضح مدى تبادل الزيارات مع العمال خارج نطاق العمل

تبادل الزيارات بين العمال	التكرار	النسبة %
نعم	06	07.31%
	62	75.60%
لا	14	17.07%
المجموع	82	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة المبحوثين كانت بتبادل الزيارات خارج العمل وهي غير رسمية بنسبة 75.60% في حين أن المبحوثين الذين ليس بينهم تبادل الزيارات نسبتهم 17.07% وتليها نسبة المبحوثين الذين بينهم تبادل الزيارات خارج العمل وهي رسمية ب 7.31%

وهذا يرجع إلى أن العمال يتفرغون من أجل عائلاتهم وأصدقائهم وتخصيص لهم أوقات زيارة سواء في حالة الأفراح أو الأحزان أو الأعياد أو المناسبات وغيرها.

الجدول رقم(39): يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل

وجود مشاكل بين الزملاء	التكرار	النسبة %
نعم	12	14.63%
	02	02.43%
لا	68	82.92%
المجموع	82	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن إجابة المبحوثين الذين أقررو بعدم وجود مشاكل فيما بينهم قدرت نسبتهم ب 82.92 % في حين الذين بينهم مشاكل شخصية نسبتهم 14.63 %، تليها نسبة المبحوثين الذين بينهم مشاكل تنظيمية ب 2.43 %

وهذا ما يدل على أن العمال متفاهمين، ويسود بينهم الانسجام والتعاون والاحترام إذ يقفون مع بعضهم البعض في مختلف المواقف والمشاكل التي تواجههم ومحاولة إيجاد حلول لها، بالإضافة إلى مواجهة المشاكل بعقلانية وصدور واسع والالتزام بجميع أخلاقيات العمل.

الجدول رقم(40): يوضح علاقة العمال مع مسؤولهم

علاقة العمال مع مسؤوليهم	التكرار	النسبة %
جيدة	40	48.78%
حسنة	26	31.70%
عادية	15	18.29%
سيئة	01	01.21%
المجموع	82	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين أجابوا بان علاقتهم مع مسؤولهم جيدة بنسبة 48.78 %، في حين أن الذين علاقتهم مع مسؤولهم حسنة نسبتهم 31.70 % بينما

المبحوثين الذين علاقتهم مع مسؤولهم عادية قدرت نسبتهم ب 18.29% وأخيرا إجابة المبحوثين الذين علاقتهم سيئة بنسبة ضئيلة جدا وهي 1.21% وهذا يرجع إلى أن المسؤول متساهل في تعامله مع عماله ويعاملهم معاملة حسنة ولإثقة ويقدم لهم نصائح، كما يساعدهم في تقديم حلول للمشاكل التي قد تواجههم، بالإضافة إلى أن المسؤول متعادل مع العمال أي عدم وجود تمييز أو فوارق فيما بينهم، وهذا ما يساعد في تقوية وتوطيد العلاقة بين العمال والمسؤول.

الجدول رقم(41): يبين طبيعة العلاقة بين العامل ومسؤوله

النسبة%	التكرار	طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤول
100%	82	رسمية
/	/	غير رسمية
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جل إجابة المبحوثين حول طبيعة علاقتهم مع مسؤولهم هي رسمية بنسبة 82% في حين نجدها منعدمة تماما في العلاقة الغير رسمية بين العمال ومسؤولهم.

وهذا ما يدل على أن هناك تقدير واحترام بين العامل ومسؤوله، بحيث أن كلا منهما في المؤسسة يتعامل مع الآخر في حدود رسمية وفي إطار العمل وهذا دليل على أن العامل يحترم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم(42): يبين إشراك العمال في المواضيع التي لها علاقة بالعمل

النسبة %	التكرار	إشراك العمال في المواضيع
20.73%	17	دائما
60.97%	53	أحيانا
14.63%	12	نادرا
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا ب أحيانا بإشراكهم في المواضيع التي لها علاقة بعملهم بنسبة 60.97% تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب دائما في إشراكهم للمواضيع التي لها علاقة بعملهم ونسبتهم 20.73% في حين أن الذين أجابوا ب نادرا نسبتهم 14.63%.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالعامل وبأفكاره وتستشيريه قبل اتخاذ أي قرار فيما يخص عمله لأن هذا يساهم في تحفيز العامل أكثر وضمان استمراره وبقائه في المؤسسة.

الجدول رقم(43): يوضح أخذ آراء العمال بعين الاعتبار

النسبة %	التكرار	أخذ الآراء بعين الاعتبار
76.82%	63	نعم
23.17%	19	لا
100%	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين أقرروا بأخذ آراءهم بعين الاعتبار نسبتهم تقدر ب 76.82% بينما الذين يرون بأن آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار نسبتهم 23.17%. وهذا دليل على أن المؤسسة تأخذ رأي العمال حسب المشكل الذي يقعون فيه وحسب تخصص كل عامل ووظيفته التي يقوم بها وهذا ما يشعر الموظفين بالمسؤولية أكثر في تحقيق الأهداف المرجوة وتطويرها مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

المطلب الرابع: تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة:

جدول رقم (44): يوضح العلاقة بين وجود مشاكل بين الزملاء ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة:

المجموع	وجود مشاكل بين الزملاء		الرغبة في البقاء
	لا	نعم	
73 % 89.02	63 %92.64	10 %71.42	نعم
09 %10.97	05 %7.35	04 %28.57	لا
82 %100	68 %100	14 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 89.02% من العمال الذين لهم رغبة في البقاء بحيث أن نسبة 92.64% الذين ليس لديهم مشاكل بين الزملاء ولهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة، وتليها نسبة 10.97% بحيث أن نسبة 71.42% من العمال الذين لهم مشاكل بين الزملاء ولهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة.

وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين العمال والتي نجدها جيدة وهذا ما رأيناه من خلال الجداول السابقة، حيث أن يسود بينهم الانسجام والتوافق مما يجعل لديهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة أكثر والالتزام لها.

الجدول رقم (45): يوضح الجدول العلاقة بين مدى وضوح المهام والنشاطات واحترام المبحوثين لوقت الدخول :

المجموع	لا	نعم	وضوح المهام والنشاطات واحترام أوقات الدخول	
			نعم	لا
80 %97.56	04 %80	76 %98.70	نعم	
02 %2.43	01 %20	01 % 1.29	لا	
82 %100	05 %100	77 %100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 97.56 % من العمال الذين يحترمون أوقات الدخول حيث أن 98.70 % من العمال الذين يرون أن المهام والنشاطات واضحة داخل المؤسسة ويحترمون أوقات الدخول، بينما نجد نسبة 2.43 % من العمال الذين لا يحترمون أوقات الدخول، نجد فيها نسبة 20 % من العمال الذين أقروا بعدم وضوح المهام والنشاطات ولا يحترمون الوقت المحدد للدخول.

وهذا ما يدل أن المؤسسة تقوم بتحديد المهام والأدوار قبل الشروع في العمل وهذا لتفادي الاختلاط والفوضى بين العمال أثناء تأدية عملهم، وبالتالي كلما كانت المهام والنشاطات واضحة بالنسبة إليهم يقومون بأعمالهم في وقتها المطلوب واحترام لوقت الدخول لإنجاز مهامهم، بالإضافة إلى أن العمال يعرفون قيمة الوقت مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وتميزها.

جدول رقم (46): يوضح العلاقة بين وضوح قوانين المؤسسة لدى العاملين واحترام المبحوثين لوقت الدخول:

المجموع	لا	نعم	وضوح القوانين احترام أوقات الدخول	
			نعم	لا
80 %97.56	03 %60	77 %100	77 %100	03 %40
02 %2.43	02 %40	00 %00	00 %00	02 %100
82 %100	05 %100	77 %100	77 %100	05 %100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 97.56% من العمال الذين يحترمون أوقات الدخول توجد فيه أعلى نسبة تقدر ب 100% من العمال الذين أقروا بوضوح قوانين المؤسسة ويحترمون أوقات الدخول، بينما 2.43% من العمال الذين لا يحترمون أوقات الدخول فيها نسبة قدرت ب 40% من العمال الذين أقروا بعدم وضوح القوانين ولا يحترمون وقت الدخول.

وهذا راجع إلى أن كل مؤسسة تقوم بشرح قوانينها الداخلية وتوضيحها للعمال من أجل معرفة ما يتوجب عليهم وما هي شروط المؤسسة، وبالتالي كلما كانت قوانين المؤسسة واضحة يساهم هذا في احترام العمال لوقت الدخول المحدد للمؤسسة، وأيضا وضوح القوانين واحترام الوقت من طرف العمال من مميزات المؤسسة الناجحة.

جدول رقم (47): يوضح العلاقة بين إشراك العمال في المواضيع التي لها علاقة بالعمل ورضا العاملين عن العمل:

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	إشراك العمال في المواضيع الرضا عن العمل
69 % 84.14	10 % 83.33	46 % 86.79	13 % 76.47	نعم
13 % 15.85	02 % 16.66	07 % 13.20	04 % 23.52	لا
82 % 100	12 % 100	53 % 100	17 % 100	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84.14 % من العمال الذين أفروا بالرضا عن العمل بحيث أن نسبة 86.79 % و 83.33 % نسبتين متقاربتين بين أحيانا ونادرا إذ يتم إشراكهم في المواضيع التي لها علاقة بالمؤسسة وراضون عن عملهم، بينما نسبة 15.85 % من العمال الذين أفروا بعدم الرضا عن العمل توجد فيها نسبة 13.20 % من العمال الذين أحيانا ما يتم إشراكهم في المواضيع التي لها علاقة بالعمل وليسوا راضون عن العمل.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تثق بعمالها وبارائهم وتعطيهم الفرصة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وكذلك الاهتمام بأفكارهم ومحاولة تنميتها داخل المؤسسة من أجل أن يشعروا العمال بالرضا نحو عملهم وعن المؤسسة أيضا، وبالتالي العمل من العمل ضمان بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها ونجاحها مما يتضح درجة التزام العمال للمنظمة.

جدول رقم (48): يوضح العلاقة بين العمال مع مسؤولهم ورضا المبحوثين عن العمل:

المجموع	سيئة	عادية	حسنة	جيدة	علاقة العمال مع مسؤولهم الرضا عن العمل
69 %84.14	00 %00	12 % 75	21 %80.76	36 % 90	نعم
13 %15.85	00 %00	2500 %	05 %19.23	04 % 10	لا
82 % 100	00 %00	16 %100	26 %100	40 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84.14 % من العمال الراضين عن عملهم وذلك بنسبة 90 % من العمال الذين علاقتهم جيدة مع المسؤول وراضون عن العمل، في حين نجد نسبة 15.85 % من العمال الذين ليسوا راضون عن عملهم بحيث نسبة 25 % من العمال الذين علاقتهم عادية مع المسؤول وليسوا راضون عن العمل. وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة التي تربط المسؤول والعمال وكذلك معاملة المسؤول لعماله باحترام وتقدير وعدم التمييز بينهم أو جعل بينهم فوارق، مما يؤثر على العاملين إيجاباً وشعورهم بالرضا اتجاه عملهم ورغبتهم الشديدة في الاستمرار في المنظمة لتحقيق أهدافها مما يزيد من درجة الالتزام لديهم نحو المؤسسة.

جدول رقم (49): يوضح العلاقة بين أخذ آراء العمال بعين الاعتبار واستعداد المبحوثين في بذل جهد:

المجموع	أخذ آراء العمال بعين الاعتبار		الاستعداد في بذل الجهد
	لا	نعم	
81 % 98.78	18 % 94.73	63 % 100	نعم
01 % 1.21	01 % 5.26	00 % 00	لا
82 % 100	19 % 100	63 % 100	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن 98.78 % من العمال الذين لهم استعداد في بذل جهد أكبر في العمل، إذ أن أغلبية العمال يؤخذ رأيهم بعين الاعتبار ولديهم استعداد في بذل جهد أكبر بنسبة 100 %، بينما تليها نسبة 1.21 % من العمال الذين ليس لهم استعداد في بذل جهد أكبر في العمل بحيث أن نسبة 5.26 % من العمال الذين أقرأ أنه لا يؤخذ رأيهم بعين الاعتبار وليس لديهم استعداد لبذل جهد أكبر داخل المؤسسة.

وهذا راجع إلى العناية التي توليها المؤسسة لعمالها، وإعطائهم أهمية ومكانة كبيرة في المؤسسة فالعامل يعتبر عنصر حيوي ومهم لذا عند أخذ رأيه بعين الاعتبار يولد لديه استعداد أكثر لبذل جهده في العمل من أجل الاستمرار فيها وتحقيق أهدافه وأهدافها مما يكون ملتزماً ومخلصاً لها.

جدول رقم (50): يوضح العلاقة بين العلاقة مع الزملاء مع رضا المبحوثين عن العمل:

العلاقة بين الرضا الزملاء عن العمل	جيدة	حسنة	عادية	سيئة	المجموع
42	18	09	00	69	نعم
% 89.36	% 78.26	%75	% 00	% 84.14	
05	05	03	00	13	لا
%10.63	% 21.73	% 25	% 00	% 15.85	
47	23	12	00	82	المجموع
%100	%100	%100	% 00	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84.14 % من العمال الراضون عن العمل بحيث نجد نسبة 89.36 % من العمال الذين علاقتهم جيدة مع زملائهم وراضون عن العمل، بينما نسبة 15.85 % من العمال الغير راضون عن العمل بحيث نجد نسبة 25 % من العمال الذين علاقتهم عادية وغير راضون عن العمل.

وهذا ما يدل على وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل المؤسسة ووجود رابط قوي يجمعهم من تعاون ومحبة الخ، مما يجعلهم راضون عن عملهم مادامت علاقتهم جيدة لأن العلاقة بين الزملاء في العمل تعتبر الأهم في السير الحسن للعمل دون مشاكل وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي مما يساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم (51): يوضح العلاقة بين التعاون بين الزملاء والرغبة في البقاء داخل المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	التعاون بين الزملاء
			الرغبة في البقاء
73 % 89.02	01 % 33.33	72 % 91.13	نعم
09 % 10.97	02 % 66.66	07 % 8.86	لا
82 % 100	03 % 100	79 % 100	المجموع

يتضح لنا من خلا الجدول أن نسبة 89.02 % من العمال الذين يرغبون في البقاء داخل المؤسسة، بحيث نجد نسبة 91.13 % من العمال الذين لديهم تعاون مع زملائهم في العمل ولديهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 10.97 % للعمال الغير الراغبين في البقاء داخل المؤسسة إذ نجد بها نسبة 66.66 % من العمال الذين لا يتعاونون فيما بينهم وليست لديهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على تأييد العمل الجماعي داخلها وبالتالي نستنتج أنه كلما زادت نسبة التعاون لدى العمال ازدادت رغبتهم في البقاء داخلها وازداد التعاون فيما بينهم ومن خلاله نصل إلى تحقيق الالتزام داخل المؤسسة.

جدول رقم (52): يوضح العلاقة بين العمل في إطار جماعي والرغبة في البقاء داخل المؤسسة:

المجموع	العمل في إطار جماعي في البقاء		المجموع
	نعم	لا	
73 % 89.02	70 % 92.10	03 % 50	نعم
09 % 10.97	06 % 7.89	03 % 50	لا
82 % 100	76 % 100	06 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 89.02 % من العمال الذين يرغبون في البقاء بحيث أن نسبة 92.10 % يعملون في إطار جماعي ولهم رغبة في البقاء، بينما نسبة 10.97 % من العمال الذين لا يرغبون في البقاء داخل المؤسسة بحيث نسبة 50 % لا يعملون في إطار جماعي ولا يرغبون في البقاء.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم على توحيد وتوطيد العلاقة بين العمال بحيث نستنتج من خلالها أن العمال كلما كان بينهم عمل جماعي ازدادت رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة وبالتالي الالتزام لها

جدول رقم (53): يوضح العلاقة بين موافقة المؤسسة على العمل الجماعي والرغبة في البقاء داخل المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	موافقة المؤسسة على العمل الجماعي في البقاء
			الرغبة
73 % 89.02	03 % 75	70 % 89.74	نعم
09 % 10.97	01 % 25	08 % 10.25	لا
82 % 100	04 % 100	78 % 100	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 89.74 من العمال الذين لهم رغبة في البقاء بحيث نسبة 89.74% من العمال الذين أقرروا بموافقة المؤسسة على العمل الجماعي ولديهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة، بينما نسبة 10.97% من العمال الذين ليست لهم رغبة في البقاء داخل المؤسسة بحيث نسبة 25% من العمال الذين يرون أن مؤسستهم لا توافق على العمل الجماعي وليست لديهم رغبة في البقاء داخلها.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتبع العامل كل ما هو مناسب ويساعد في أداء عمله كيف ما كانت الطريقة حتى ولو كان العمل جماعي، وبالتالي إدراكها لمدى وأهمية العمل الجماعي والموافقة عليه وما يترتب عنه من توفير الوقت والجهد، مما يجعل العاملون لديهم رغبة قوية في البقاء داخل المؤسسة لتحقيق أهدافهم وبالتالي الالتزام للمؤسسة.

الاستنتاج العام:

من خلال هاته الدراسة من جانبيها النظري والميداني وبعد تحليل مناقشة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة، نستنتج أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يظهر من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تساهم في ثبات واستقرار الأفراد والتنظيم على حد سواء، وهذا ما لاحظناه من خلال الجداول رقم (23)(24)(25)(26)، فكلما كان اهتمام المؤسسة بتحسين بيئة العمل أكثر كلما زادت رغبة العمال في البقاء فيها والشعور بالانتماء إليها، كذلك إن توفير ظروف مناسبة للعمال تعمل على القضاء على الملل والروتين في العمل مما يجعل العمال يحبون العمل ويعملون على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

والالتزام التنظيمي يعد من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن رغبة ومحبة ورضا فتصبح قيمها هي قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء فيها، وعليه على كل منظمة توفير المناخ التنظيمي الجيد والمناسب للعمل وكيفية تأديته سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، بالإضافة إلى تحديد العلاقات السائدة في محيط العمل والتي تؤثر على أداء وسلوكات العاملين ومحاولة تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم مما يدفعهم إلى البقاء في المؤسسة والاستمرار فيها والشعور بالانتماء لها وبالتالي الزيادة في درجة مستوى الالتزام التنظيمي، ونجد هذا في الجداول رقم (33)(35) والتي تبين لنا مستوى العلاقات الجيدة والسائدة في المؤسسة وطريقة العمل المعتمدة بين العمال والتي تساعدهم على العمل بشكل أسرع وبالتالي بذل جهد أكبر بكل حب ورغبة ورضا وهذا ما نجده أيضا في الجداول رقم (15)(16)(17).

كما أن الأفراد في البيئة التنظيمية يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين المؤسسة والأفراد، وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي وهذا ما وجدناه في الجداول رقم (40) (42)

(43)، بحيث أن العلاقة الجيدة بين العامل ومسؤوله والثقة المتبادلة فيما بينهم، بالإضافة إلى السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار وإيداء رأيه في مختلف المواضيع المتعلقة بالعمل تسمح له بالإبداع وتوطيد العلاقة بينه وبين المؤسسة أكثر وبالتالي الالتزام لها. ولهذا يمكن القول بأن الفرضيات الثلاثة صحيحة.

وانطلاقاً من هاته الدراسة والنتائج المتوصل إليها نؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري أكثر داخل المؤسسة ومحاولة توفير له ظروف عمل مناسبة ومناخ تنظيمي جيد لأن هذا يؤثر بالدرجة الأولى على سلوكه داخل المنظمة وعلى أدائه في العمل، فعند توفير أفضل الظروف للعامل من خدمات ومرافق فذلك يحفزهم على إعطاء أفضل ما لديهم، أما في حالة كانت هاته الظروف سيئة فذلك يقود إلى الخمول وقلة الإبداع والإنتاج.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بان لبيئة العمل وجماعة العمل وعلاقات العمل تأثير على الالتزام التنظيمي للعمال، بحيث أن الأفراد العاملين بحاجة إلى أجواء عمل جديدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة وتمثل هاته الأجواء في تحسين نوعية المناخ التنظيمي من توفير بيئة مادية وفيزيائية مناسبة للعمل وهذا من أجل كسب العمال للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها ونجاحها، وهذا ماتبين لنا في الجداول من (22) الى (27).

كذلك بالنسبة لجماعة العمل فهي تجعل العامل يتعلق بالعمل أكثر وتدفعه إلى بذل جهود كبيرة في العمل والرضا عنه ورأينا هذا من الجدول (15) الى (17).

ضف إلى ذلك، إن علاقات العمل سواء كانت بين العمال فيما بينهم أو بين العمال ومسؤولهم فهي تؤثر بشكل كبير في سلوك العامل والتزامه نحو المؤسسة كذلك الامتثال لقوانين المؤسسة وتبنيها والشعور بالواجب والمسؤولية اتجاهها وهذا ما نجده في الجدول رقم (48).

وبالتالي فإن المناخ التنظيمي الملائم يعد من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأفراد مما ينعكس إيجابا على المنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطوير في اجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، وعليه فإنه كلما كان المناخ التنظيمي جيدا كان العمال أكثر التزاما للمؤسسة ويعملون على ضمان بقائها واستمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها وأهدافهم معا.

توصيات الدراسة:

1. تنمية مستوى مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف ومناقشتها من أجل تحفيزهم والإحساس بالمسؤولية وهذا للحرص على تحقيقها.
2. تشجيع روح المبادرة من أجل إبداء آرائهم ومقترحاتهم والتعبير عن وجهة نظرهم في مختلف المواضيع التي تخص العمل.
3. التحفيزات المادية والمعنوية من أجل زيادة التزامهم نحو العمل والمؤسسة أكثر.
4. إقامة برامج تكوينية وتدريبية من أجل تنمية مهارات وقدرات العمال.
5. توفير احتياجات العاملين للتمكن من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
6. إتاحة فرص العمل أكثر من أجل الإبداع والابتكار والقضاء على الملل والروتين.
7. استمرار المسؤولين بإبداء اهتمامهم برغبات العاملين وطموحاتهم ومحاولة تحقيقها لهم مما يزيد من التزامهم للمؤسسة.
8. المساهمة في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي.
9. استمرار الإدارة بالاهتمام ومواكبة التطورات والتكنولوجيا.
10. تحسين بيئة العمل المادية أكثر من خلال تصاميم المكتب، التهوية، الإضاءة... الخ لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعامل.
11. تشجيع العمل الجماعي من أجل تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال.
12. ضرورة الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل الإتقان في العمل وسرعة الإنجاز.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
2. أحمد محمد، أبو حمو الشياب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، 2014.
3. اسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط 1، دار المنهل للنشر، 2016.
4. أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
5. اللوزي موسى، التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
6. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4، دار وائل للنشر، 2008.
7. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس السلوك الفردي والجماعي في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
8. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
9. الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، 2005.
10. جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، ط 2، دار المريخ، السعودية، 2004.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.

12. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. حسين الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار المنهل، 2011.
14. خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
15. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004.
16. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، دار العبيكان للنشر، الرياض، 2015.
17. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
18. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1998.
19. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
20. محمد حسن رسمي، أساسيات الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
21. منال أحمد البارودي، اللرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤوساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
22. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
23. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2001.

24. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
25. عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة المدرسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
27. فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
28. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل، 2012.

ثانياً: الموسوعات

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

ثالثاً: المذكرات

31. الوزان محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين.
32. محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة.
33. مصالح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.

34. سعيد بن محمد آل معتوق غامدي، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007.

اللاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة حول :

المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي
(دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء بأدرار)

دراسة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع
تخصص :تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

* مولاي عمار سميرة

إعداد الطالبتين :

• عصموني فاطمة

• باعلي فتيحة

في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر ، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة .

راجين منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان المناسب .

ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة .

الموسم الدراسي : (2017-2018)

الملحق رقم رقم (01)

المحور الأول : "البيانات الشخصية "

- 1- الجنس : أ- ذكر ب- أنثى
- 2- السن : أ- أقل من 20 ب- 20-30 ج- من 31-40 د- من 41 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : أ- ابتدائي ب- متوسط ج- ثانوي د- جامعي
- 4- الحالة العائلية : أ- أعزب ب- متزوج (ة) ج- مطلق (ة) د- أرمل (ة)
- 5- نوع الوظيفة : أ- عون تنفيذ ب- عون تحكم ج- عون تأطير
- 6- مدة الخبرة : أ- أقل من 05 سنوات ب- من 06 إلى 10 سنوات ج- من 11 سنوات فما فوق

المحور الثاني : "المناخ التنظيمي "

- 7- هل لديك مكتب خاص بك ؟
أ- نعم ب- لا
- 8- ما نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه ؟
أ- جيدة ب- حسنة ج- عادية د- سيئة
- 9- هل التهوية ملائمة في مكان العمل ؟
أ- نعم ب- لا
- 10- هل توفر لك المؤسسة مكيفات هوائية صيفا ؟
أ- نعم ب- لا
- في حالة الإجابة ب "لا" ما السبب ؟
.....
.....
- 11- هل توفر لك المؤسسة جهاز تدفئة شتاء؟
أ- نعم ب- لا
- 12- هل يوجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه ؟

أ- نعم ب- لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" ما نوعه ؟

13- هل وضحت لك المؤسسة اللوائح التنظيمية (قواعد وقوانين العمل) ؟

أ- نعم ب- لا

14- هل تطلع على هذه اللوائح التنظيمية ؟

أ- نعم ب- لا

15- هل المهام والنشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة ؟

أ- نعم ب- لا

16- هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة إليك ؟

أ- نعم ب- لا

- في حالة الإجابة ب "لا" لماذا ؟

17- هل تطبق هذه القوانين على الجميع ؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- نادر

18- هل تعمل في إطار جماعي ؟

أ- نعم ب- لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل هي في إطار :

أ- رسمي (المسؤوليات ، المهام)

ب- غير رسمي (استشارة ، توضيح بعض المهام)

19- هل توافق المؤسسة على العمل الجماعي ؟

أ- نعم ب- لا

20- كيف هي علاقتك مع زملائك ؟

أ- جيدة ب- حسنة ج- عادية د- سيئة

21- ما نوع هذه العلاقة ؟

أ- رسمية ب- غير رسمية

22- هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل ؟

أ- نعم ب- لا

23- هل هناك زيارات متبادلة بينك وبين زملائك خارج العمل ؟

أ- نعم ب- لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل هي :

أ- رسمية ب- غير رسمية

24- هل تعرضت لمشاكل مع زملائك في العمل ؟

أ- نعم ب- لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" أ- شخصية ب- تنظيمية

25- كيف هي علاقتك مع مسؤولك في العمل ؟

أ- جيدة ب- حسنة ج- عادية د- سيئة

26- في إطار العمل كيف هي علاقتك مع مسؤولك ؟

أ- رسمية ب- غير رسمية

27- هل يتم إشراكك في المواضيع التي لها علاقة بعملك داخل المؤسسة ؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- نادرا

- هل يؤخذ رأيك بعين الاعتبار ؟

أ- نعم ب- لا

المحور الثالث : "الالتزام التنظيمي"

28- هل تحترم التوقيت المحدد للدخول ؟

أ- نعم ب- لا

29- هل تحترم التوقيت المحدد للخروج ؟

أ- نعم ب- لا

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

أ- دائما ب- أحيانا ج- نادرا

31- هل تحترم مختلف القوانين والضوابط المحددة في المؤسسة ؟

أ- نعم ب- لا

32- هل تحرص على اتقان عملك بشكل جيد ؟

أ- نعم ب- لا

33- هل لديك استعداد في بذل جهد أكبر في العمل ؟

أ- نعم ب- لا

34- هل مستعد للقيام بأي مهمة من أجل عملك ؟

أ- نعم ب- لا

35- هل أنت راض عن عملك ؟

أ- نعم ب- لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا ؟.....
.....

36- هل تشعر بالفخر والاعتزاز بمؤسستك ؟

أ- نعم ب- لا

37- هل لديك رغبات وطموحات تريد تطبيقها داخل مؤسستك ؟

أ- نعم ب- لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" أذكرها ؟.....
.....

- إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا ؟.....
.....

38- هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك ؟

أ- نعم ب- لا

- ولماذا ؟.....
39- ما هي الاقتراحات التي ترى بأنها متناسبة لزيادة الالتزام التنظيمي ؟

.....
.....

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء بأدرار.

