

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة احمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



ظروف العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب ب " أدرار "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

جودي حمزة

إعداد الطالبين :

➤ بن لحسن حنان

➤ وايني سميرة

السنة الجامعية. 2017-2018م

شكر و عرفان

الحمد لله وحده ، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين ، نحمده حمداً كبيراً ، ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء .

الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضى.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من شغفنا بالعمل معه إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل إلى الأستاذ المشرف جودي حمزة .

كما نخص خالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد وعلى رأسهم الأستاذة باشيخ أسماء .

الشكر موصول إلى زملائنا واساتذتنا بقسم علم الإجتماع .

كما نخص بالذكر عمال مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب على تعاونهم معنا .

فشكراً جزيلاً لكل هؤلاء وخاصة الموظفة "تسيمة مساهل" على مسانبتها لنا وحسن تجاوبها معنا.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

.....	شكر و عرفان
.....	الإهداء
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
..... أ	مقدمة عامة

الفصل التمهيدي:

05	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: نموذج الدراسة
08.....	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
08.....	رابعاً: أهداف الدراسة
09.....	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
10.....	سادساً: الدراسات السابقة
16.....	سابعاً: صعوبات الدراسة

الفصل الأول: ظروف العمل

17.....	تمهيد
18.....	أولاً: مفهوم ظروف العمل
18.....	ثانياً: أهمية وأهداف ظروف العمل

ثالثاً: ظروف العمل في الفكر الإداري.....19-25

رابعاً: ظروف العمل الفيزيائية.....25-28

خامساً: نظام الحوافز.....28

سادساً: نمط القيادة32

سابعاً: جماعة العمل.....34

ثامناً: الإتصال التنظيمي.....36

خلاصة.....39

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي

تمهيد.....40

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي.....41

ثانياً: أنماط وخصائص الإلتزام التنظيمي.....42-44

ثالثاً: أهمية الإلتزام التنظيمي.....44

رابعاً: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي وكيفية تدعيمه.....46

خامساً: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي46

سادساً: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي.....47

سابعاً: تأثير ظروف العمل على الألتزام التنظيمي.....49

ثامناً: الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.....50

تاسعاً : علاقة خصائصها بالإلتزام التنظيمي.....51

54.....	خلاصة.....
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
55.....	أولاً: التعريف بميدان الدراسة.....
57.....	ثانياً: أدوات الدراسة.....
59.....	ثالثاً: كيفية إختيار العينة.....
60.....	رابعاً: عرض وتحليل نتائج البحث.....
89.....	خامساً: مناقشة الفرضيات.....
93.....	سادساً: الإستنتاج العام.....
94.....	سابعاً: التوصيات.....
96.....	خاتمة.....
97.....	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	60
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	61
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	61
04	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	62
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير مدة الخدمة	63
06	يوضح مدى إهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل	64
07	يوضح ا الظرف الأكثر تأثير في العامل للقيام بعمله على أكمل وجه	65
08	يوضح مدى تقديم المؤسسة للحوافز	66
09	يوضح مدى حصول العامل على حافز	67
10	يوضح هل الحوافز المتحصل عليها تدفعك لبذل جهد أكبر	67
11	يوضح مدة الخدمة وعلاقتها بحصول العامل على حوافز داخل المؤسسة	68
12	يوضح مدى تقديم المؤسسة للحوافز وعلاقته بإستعداد العامل لبذل جهد أكبر داخل المؤسسة	69

فهرس الجداول

71	حصول العامل على حافز وعلاقته بالشعور بالفخر	13
72	يوضح علاقة العامل بزملائه	14
73	يوضح إستراتيجية العامل في الإنسجام مع جماعة العمل	15
74	يوضح مدى تأثير جماعة العمل في بعض قرارات العامل	16
75	يوضع نوع العلاقة التي تربط العامل بمسؤوله	17
76	يوضح مدة سعي المسؤول للأخذ ببعض إقتراحات وتدخلات العامل في مجال العمل	18
77	يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بإستراتيجية الإنسجام مع جماعة العمل	19
78	يوضح حرص المسؤول على عدم ضياع الوقت	20
79	يوضح مدى تلقي العامل الأوامر من عدة أشخاص	21
80	يوضح مدى وجود الإتصال بين العامل والمدير أثناء العمل	22
81	يوضح مصدر الإستفسار في حالة عدم فهم لتعليمية ما	23
81	يوضح إتصال العامل بمديره وطبيعته	24
82	يوضح مدى تلقي الأوامر من عدة	25

فهرس الجداول

	أشخاص وعلاقته بمصدر الإستفسار في حالة عدم الفهم لتعليمة ما	
83	يوضح حرص المسؤول على عدم ضياع الوقت والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة	26
84	يوضح مدى شعور العامل بالفخر إتجاه مؤسسته	27
85	يوضح موقف العامل في حالة ماأتيحت له الفرصة لتغيير مكان عمله	28
86	يوضح مدى إستعداد العامل لجهد أكبر من أجل نجاح عمله	29
87	يوضح مدى حرص العامل في المحافظة على أسرار عمله	30
88	يوضح مدى إنضباط العامل بوقت الدخول والخروج	31
88	يوضح الإجراءات المتخذة في حالة عدم إنضباط العامل بوقت الدخول والخروج	32

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	7
02	الهيكل التنظيمي	

مقدمة:

لقد حظي موضوع ظروف العمل على إهتمام بحوث ودراسات العديد من العلماء و الباحثين في مختلف المجالات عامة وعلم الإجتماع خاصة ، بحيث يعتبر متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بالمؤسسة من جميع النواحي المختلفة بشكل عام وعلى مواردها بشكل خاص ، فهي كل ما يحيط بالفرد في عمله وتؤثر على سلوكه و أدائه وفي ميوله إتجاه العمل والمجموعة التي يعمل بها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها ، مما قد ينعكس عليه بالإيجاب أو السلب.

ولذا وجب على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمن إستمرارها أن تهتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد البشرية كما عليها الحرص عليها وضمن تواجد الموارد داخلها ، لأن هذه الأخيرة هي حجر الأساس في أية مؤسسة تطمح للاستقرار وكذا زيادة ارتباط الأفراد بمنظمتهم وتنمية شعورهم بالإنتماء إليها والرغبة في الاستمرار فيها، وفي هذا السياق فقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربعة فصول :

الفصل الأول : يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة ويشمل إشكالية الدراسة نموذج الدراسة، أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة وأهدافها ، تحديد المفاهيم ، والدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار النظري لظروف العمل ويشمل ماهية ظروف العمل وكذا ظروف العمل في الفكر الإداري ، ويشمل ظروف العمل الفيزيائية وكذا الحوافز وجماعة العمل ونمط القيادة والاتصال.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الإطار النظري للإلتزام التنظيمي ويشمل مفهوم الإلتزام وكذا أنماطه وخصائصه وأهميته وكذا العوامل المساعدة في تكوينه ، والمتغيرات

المؤثرة فيه والآثار المترتبة عليه ، وتأثير ظروف العمل على الإلتزام التنظيمي، وكذا الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وعلاقة خصائصها بالإلتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الذي إحتوى على عرض ومناقشة البيانات الميدانية ، عرض نتائج الدراسة وتضمن تحليل النتائج ، الإستنتاج العام ، خاتمة الدراسة ، ثم عرضنا الإقتراحات والتوصيات الخاصة بالدراسة.

أولاً : إشكالية الدراسة:

بفعل التحديات ضمن مجالات العمل المختلفة، وما صاحبها من منافسات بين المؤسسات من حيث التطور وزيادة الإنتاج .

تعتبر المؤسسة هي النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي والإجتماعي ، ونظراً للتدخلات الموجودة في المؤسسات فقد شهدت تطورات على الساحة الإقتصادية والإجتماعية عبر العصور نتيجة التطورات السريعة، وكذا التغيرات الجديدة التي مست المنظمات ، كالعولمة ، ثورة المعلومات ، التطور التكنولوجي ... الخ ، ولذا وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات مما يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء. وفي ظل هذه التحديات لابد من الإهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الاعمال بكفاءة وفعالية ، لذلك أصبح من الضروري للمؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة ومن أجل تطوير العمل والتميز من المنظمات الأخرى ، كما تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة إرتباط العاملين بمنظمتهم إن ذلك كله يدفعهم أن يكونوا ملتزمين بمؤسساتهم ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها.

إن إلتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ، وسيظل موضوع الإلتزام التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد توافق العمال مع مؤسساتهم.

كما يعتمد نجاح المؤسسات في إدارتها للمورد البشري بغية الوصول إلى أهدافها المنشودة هو الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلباته وكذا الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتوفير كل الظروف المناسبة للحصول على مردود كمي وكيفي ، فتوفر الظروف الملائمة يكون إنطلاقاً من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا المردود .

من منطلق أن الظروف المناسبة إذا تحققت لدى العامل حتماً سيكون إنعكاس إيجابي على الفرد والتنظيم من خلال بلوغ أهداف كل منهما ، وفي المقابل إذا لم تتحقق فإن لها إنعكاس سلبي على الفرد والتنظيم والفرد يسعى جاهداً إلى إثبات ذاته وتحقيق حاجاته وأمنه وإستقراره من خلال الوظيفة التي ينتمي إليها وفي نفس الوقت هو ملزم ببلوغ أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ومنه تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوع هام كونه يدرس مدى تأثير ظروف العمل على الإلتزام التنظيمي الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات.

كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الإهتمام بالعنصر البشري خصوصاً والتأكيد على ضرورة الإهتمام بالظروف التي تحيط به في مكان عمله والعمل على تحسينها وتطويرها على إعتبارها أهم أسس إلتزامه نحو عمله.

وترجع أيضاً الأهمية العلمية فيما سوف نتوصل إليه من نتائج البحث وما سوف يطرح من مقترحات وتوصيات ، قد يستفيد الكثير من الباحثين منها.

وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

ما مدى تأثير ظروف العمل على الإلتزام التنظيمي؟

وقصد ضبط الموضوع والتحكم في مساره تم طرح التساؤلات التالية:

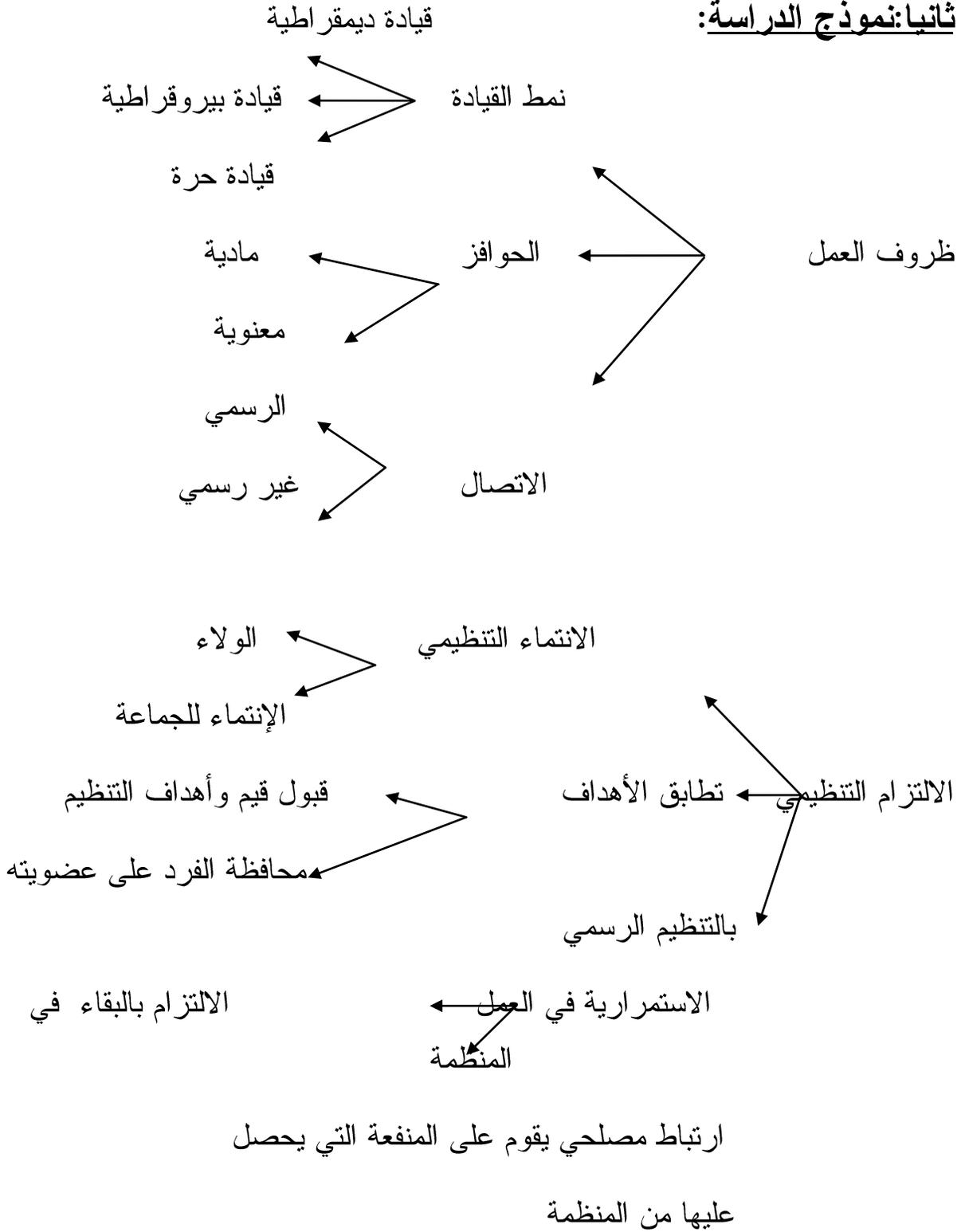
- 1) هل الحوافز تؤثر على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة؟
- 2) هل نمط القيادة يؤثر على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة؟
- 3) هل الإتصال يؤثر على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة؟

وإنطلاقاً من هذه التساؤلات تم صياغة مجموعة من الفرضيات:

- 1) للحوافز تأثير على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.
- 2) يؤثر نمط القيادة على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

(3) يؤثر الإتصال على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة

ثانياً: نموذج الدراسة:



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع:

ذاتية: وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعت إلى إختيار هذا الموضوع هي:

- الميول الطبيعي والرغبة في البحث والإستطلاع في موضوع ظروف العمل تأثيرها على الإلتزام التنظيمي.
- التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع.
- الإهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا.
- قلة الأبحاث عن هذا الموضوع.

موضوعية: وتكمن الأسباب الموضوعية في:

- إمكانيات البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة.
- تعدد جوانب وأبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلى نتائج وإقتراحات في هذا الموضوع للإستفادة منها في الجانب العلمي.
- إثراء مكتبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية بدراسة موضوع ظروف العمل وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي.

أهداف الدراسة:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقه ،وموضوع البحث كغيره من المواضيع ،يطمح من خلاله للإجابة وفهم الموضوع بشكل أكبر وهو توضيح كيف تؤثر ظروف العمل على الإلتزام التنظيمي .

ونذكر من أهم الأسباب التي نسعى إليها من خلال البحث هي:

- تعميق مستوى فهم موضوع ظروف العمل وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي.

- معرفة هل لظروف العمل تأثير على الإلتزام التنظيمي.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي.
- التوصل إلى توصيات.

خامساً: مفاهيم الدراسة :

ظروف العمل: تعرف بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وميوله إتجاه العمل والمجموعة التي يعمل بها والمؤسسة التي ينتمي إليها.

نلاحظ من خلال التعريف أنه تم التركيز على تأثيرات ظروف العمل وبالأخص الجانب السيكولوجي كالسلوك، دافعية العامل وإنتماء العامل للمؤسسة ومن ثم الأداء.

الإلتزام التنظيمي: يعبر عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

الولاء التنظيمي: والمقصود به شعور الفرد بالإرتباط العاطفي القوي إتجاه المنظمة.

والولاء هو أحد عناصر الإلتزام التنظيمي وليس مرادفاً له كما قد يفهم، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه إلتزام تنظيمي وإن وجد لديه ولاء.

الإنتماء: وهو تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها.

سادساً: التعريف الإجرائي للمفاهيم:

ظروف العمل: مجموع العوامل التي يخضع لها العامل أثناء تأدية لعمله والتي من شأنها التأثير على سلوكه إتجاه عمله ، زملائه ، رؤسائه وحتى إتجاه المؤسسة .

الإلتزام التنظيمي: هو حالة نفسية وإجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بوجباته إتجاه الآخر وكذا التمسك بقيمها وأهدافها والشعور بالإنتماء والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1-دراسة عبد العزيز مؤذن والطيب كيكمو بعنوان ظروف العمل وأثارها على إنتاجية العمال وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الظروف الإجتماعية والتنظيمية التي من شأنها أن تساهم وتؤثر في إنتاجية العمال ، وكذا معرفة العلاقة بين ظروف العمل وإنتاجية العمال في المؤسسة وكذا التعرف على الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله وكذا تكوين نظرة حول كيفية تجسيد ظروف العمل في ظل المعايير والمقاييس المتعارف عليها. وقد شملت الدراسة التساؤلات التالية:

- 1 هل العملية الإشرافية لها تأثير على إنتاجية العامل في المؤسسة؟
- 2 هل يسهم الأجر في رفع إنتاجية العامل داخل المؤسسة ؟
- 3 هل الخدمة الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تأثير على إنتاجية العامل؟

وقد تضمنت الفرضيات التالية:

- 1 العملية الإشرافية لها تأثير على إنتاجية العامل في المؤسسة .
- 2 الأجر يسهم في رفع إنتاجية العامل داخل المؤسسة.
- 3 للخدمة الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تؤثر في إنتاجية العامل.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مايلي:

- هناك تعاون بين العمال وذلك من خلال تقديم مساعدة مادية للعامل الذي لديه مناسبة فرح بجمع مبالغ مالية وتقديمها له.

- كلما كانت ظروف العمل الإجتماعية والتنظيمية مناسبة كان هناك تحسين في الإنتاجية.
- نمط الإشراف داخل المؤسسة فرع مطاحن الهامل ديمقراطية .
- إهتمام المؤسسة بالجانب الإجتماعي خاصة الخدماتي (النقل، الإطعام، السكن) وذلك من أجل التقليل من مصاريف العمال.

وكخلاصة من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضيات الجزئية نقول أن ظروف العمل لها تأثير على إنتاجية العمال حيث كلما كانت ظروف مناسبة وملائمة كلما إزداد العمال في تحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم.¹

2- دراسة موساوي مريم و بلخيري مبروكة بعنوان الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين ،وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، وكذا محاولة معرفة درجة الولاء الموجودة لدى العاملين والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم وكذا تهدف إلى بيان بأن الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخلياً وخارجياً ، وكذا معرفة تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم مثل (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخدمة ،المستوى الوظيفي).

وقد تضمنت الدراسة على تساؤلات وهي :

- هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين ؟
- هل يعتبر التطوير والتدريب أهم مؤثر على الولاء التنظيمي ؟

وتم وضع الفرضيات التالية:

- للولاء التنظيمي أثر على أثر أداء العاملين.

¹ عبد العزيز مؤذن ،كيكو الطيب: ظروف العمل وأثارها على إنتاجية العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة أدرار ، 2017 ، ص9-193.

- يعتبر التطوير والتدريب أهم مؤثر على الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة : تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو يكتسب وينمي في ظل الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي مريح ، مكافئات مادية ومعنوية ، يعتبر كحافز يؤدي بالفرد إلى تبني أهداف مؤسسته ويسعى دائما إلى تحقيق أهدافها باعتبارها أهدافا له .

- أن الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء العاملين ، حيث يرفع من إنتاجتهم ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل .

- تدريب وتطوير من أجل الرفع من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم .

ومن خلال هذه النتائج المذكورة قاموا بإثبات الفرضتين :

- أن الولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين.

- أن التطوير والتدريب يعتبران أهم مؤثر على الولاء التنظيمي.¹

3 - دراسة فريال بحباح التي تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى دور الإنتماء

والإخلاص للمؤسسة في حقل المنافسة وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى إتباع المؤسسة الجزائرية للأساليب الحديثة في التنظيم وتسيير أعمالها ومدى حرصها على تطبيق تلك الأساليب وفي نفس الوقت ومدى تخليها عن الأفكار والمناهج الموروثة في المؤسسة العمومية في عهد النظام الإشتراكي ومن ثم معرفة إن كان العامل الجزائري قد غير نظرته عن المؤسسة الجزائرية وإن كان يكن لها الإنتماء وتضمن موضوع البحث

¹ موساوي مريم ، بلخيري مبروكة: الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الأتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة أدرار ، 2017/2016.

ثلاث فرضيات تتمثل في :

بقدر ما يرتبط الإلتناء التنظيمي بنمط القيادة فهو مرتبط أيضاً بطريقة تعامل العامل في حد ذاته مع القيادة.

يتأثر الإلتناء التنظيمي بالمنطلقات والخلفيات التي يحملها الأفراد ،وبما ينتظرونه من مكاسب داخل مؤسساتهم.

توجد علاقة بين الإلتناء التنظيمي والخصائص الفردية لكل فرد من أفراد التنظيم.

وبعد تحليلها تم التوصل إلى أن الإلتناء التنظيمي يبني على أساس القيادة في العمل والتعامل مع المرؤوسين ولكن في نفس الوقت تبنى على أسلوب المرؤوسين في كسب قاداتهم وكذلك أن منطلقات وخلفيات الأفراد تؤثر على توقعاتهم وإنتظاراتهم حول المكاسب والقيم التي سيجدونها داخل مؤسساتهم مما يستدعي دراستها وتحفيز العاملين على أساسها وكذلك لا تؤثر العوامل الديمغرافية سواء الشخصية أو المهنية على مستوى الإلتناء التنظيمي للعاملين.

وتوصلو كذلك إلى أنه يوجد نوع من الإلتناء بهذه المؤسسة هو ما يسميه علماء الإجتماع "إلتناء محسوب" أي أن العاملين يستمرون في العمل بمؤسساتهم لما توفره لهم من مكاسب.¹

4- دراسة شامي صليحة بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين تمحورت إشكالية الدراسة حول ماهية وطبيعة التنظيم السائد داخل المؤسسة ومدى تأثيره على أداء العمال بها ،هدفت الدراسة من الناحية العلمية إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة والتعرف على الأداء الوظيفي ومفهومه ومحدداته والتعرف على

¹ فريال بجباح : تنمية الإلتناء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات رسالة ماجستير ، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، 2009

مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين أما الأهداف العملية فتتمثل في إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب القضاء عليها ومحاصرتها والسعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري بين أولى الأولويات ليولد لديه الإستعداد لإستخدام مخزونه الطاقوي كاملاً وإستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولاءه وجاءت فرضيات الدراسة كالآتي :

الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.

الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، إجتماعية وبيئية.

المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

ونتائج البحث أظهرت بأن هناك وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين كما كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الحيادي هو السائد في الجامعة من خلال وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة من الموظفين نحو المحاور الآتية التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة، الإتصال، المشاركة في صنع القرار، الحوافز كأحد محاور المناخ التنظيمي ووجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي وكذلك نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي أي أنه معتدل ،بينما الأساتذة يرون أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة من خلال وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة من الأساتذة نحو محور الإتصال والمشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي والحوافز والتكنولوجيا ونمط القيادة والهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي ووجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.¹

¹ شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010.

5- دراسة أحمد بن فرحات الشلوي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية وكذلك مستوى الإنتماء التنظيمي لمنسوبيها وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي ، وهدفت هذه الدراسة معرفة مستوى الإنتماء التنظيمي لمنسوبيها من مدنيين وعسكريين ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية وتحديد مدى إختلافها داخل الكلية بإختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها ومدى إختلاف إنتماءهم بإختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي وكانت نتائج الدراسة تتلخص في:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإنتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإنتماء التنظيمي وفقاً لإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الإنتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين .

- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبينقيم الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية.¹

تقييم الدراسات السابقة:

¹ أحمد بن فرحات الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، 2005.

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة ما بين 2005-2017 وكذلك تم إجراء البحث الحالي سنة 2018 ، وأجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة وهناك دراسة أجريت في قطاع صناعي وأخرى في قطاع أمني ومنها ما أجري في قطاعات عامة .

إعتمدت كلها على بناء الإستمارة وأختلفت وتتنوع الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والتحليلي ، والدراسة الحالية إعتمدت على المنهج الوصفي ويلاحظ أن كل هذه الدراسات درست جانب من جوانب الموضوع ومتشابهة مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على مجموعة من العناصر التي تخص الظروف الداخلية للعمل وعناصر الإلتزام التنظيمي، بينما نجدها تختلف مع الدراسة الحالية في الأهداف المرجو التوصل إليها ، وكذلك النتائج.

جوانب الإستفادة من هذه الدراسات:

- معرفة صياغة إشكالية البحث.
- إلقاء نظرة شاملة حول موضوع الدراسة .
- معرفة كيفية الوصول إلى المعلومات وبناء اداة الدراسة من خلال هذه الدراسات.

وعليه فإن هذه الدراسات تناولت جانب معين في المجال التنظيمي الخاص بالمؤسسة والذي يخص المورد البشري بصفة خاصة

كما ان لهذه الدراسات علاقة كبيرة بالدراسة الحالية لما لها من تشابه بين المتغيرات كظروف العمل ، الولاء ، الإلتزام

ثامناً: صعوبات الدراسة:

- عدم تجاوب المدير معنا.
- شعدهم المصداقية في بعض الإجابات على أسئلة الإستمارة.

تمهيد:

وجد العمل منذ وجود الإنسان على هذا الكوكب بإعتباره مصدر لقوته ، وترتب على ممارسته لهذا العمل مواجهة العديد من المخاطر والتحديات نتيجة للظروف التي تحيط به ، حيث إستطاع أن يتكيف مع بعضها البعض في حين أخفق مع أخرى ، ولهذا أصبح موضوع ظروف العمل من الموضوعات الشائعة ، وهذا يعود إلى وعي الباحثين في مجال الإدارة بظروف العمل والنتائج المترتبة عليها والتي تنعكس على أدائهم والتزامهم داخل المنظمة ، وباعتبار أن ظروف العمل هي أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها ومنه تحقيق أهداف العامل.

أولاً : تعريف ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل بأنها تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله ، وتنقسم إلى عوامل فيزيائية ، تنظيمية وأخرى إجتماعية فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل.¹

❖ كما عرفها هنري سافال " على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، وكذلك ذات طبيعة بسلوكية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري ، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته".²

وبناء على هذا نستخلص أن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف ومواجهات سواءاً داخل عمله أو خارجه ، مما ينعكس على سلوكياته وأدائه.

ثانياً: أهمية وأهداف من دراسة ظروف العمل:

- تفيد دراسة ظروف العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية:
- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه والتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
 - مساعدة إدارة المؤسسة على الإرتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل.
 - إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها إعتبار لظروف العاملين الإجتماعية والنفسية.

¹ سلمى لحر : مذكرة تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جيجل ، 2013 ، ص23.

² علي موسى حنان : مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص31.

- إظهار القدرة الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين ، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم.

- تفعيل الإنضباط الإداري الذي يشمل الإلتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.¹

ثالثاً: ظروف العمل في الفكر الإداري : والتي تتضمن مجموعة من المدارس تختلف إتجاهاتها باختلاف منطلقاتها ، وعليه فإنه يمكن توظيف مضمون نظريات الفكر الإداري في جميع المجالات والتي من بينها ظروف العمل.

1- المدرسة الكلاسيكية : تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام في بناء الفكر الإداري وتشتمل على العديد من النظريات الإدارية تشكل في مجموعها الفكر الإداري وتضم:

الإدارة العلمية : يطلق مصطلح الإدارة العلمية على الفكر الإداري الذي إهتم بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل ومن هذا المنطلق كان إهتمام هذا التيار منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن ، وتخطيط مكان العمل.

جذور الحركة العلمية إلى كل من "جيمس ميلو وتشارلز بابيدج" الذي إهتم بتقسيم العمل ، ومن ثم جاء "فرانك جيلبرت وفريديريك" الذي يمثل أهم رواد هذه المدرسة كما لقب بأب الإدارة العلمية نظرا للجهود التي بذلها من أجل إيجاد مقومات علمية للعمل. بدأ تايلور حياته العلمية بشركة **ميد فيل** لصناعة الحديد والصلب عام 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين 1884 عن عمر لا يتجاوز 28 سنة.²

¹ عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية العمل والعمال ، ط1، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ص87.

² علي أحمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1998، ص58

وتواجد تايلور في مصنع مكنه من ملاحظة العديد من الظواهر كالمشاكل بين الإدارة والعمال ،إنخفاض الإنتاجية ،ضياع الوقت وهذا ما دفعه إلى إجراء دراسات تهدف إلى:

1-البحث عن رفاهية العمال .

2-البحث عن الطريقة الوحيدة والمثلى للأداء.

3-الإختيار العلمي.

وفي سبيل ذلك إهتم تايلور بجانبين أساسيين هما:

أ-الثورة الفكرية:كان الهدف من هذه الثورة تغيير طريقة تفكير كل من العمال والمديرين والملاك على حد سوى، نظرا لواقع العلاقات بين هذه الأطراف والتي كانت تتخللها العديد من الخلافات فيما يخص تقسيم الفائض وذلك عن طريق :

1-إيجاد حل وسيط بين كل من العمال والإدارة ،فيما يخص توزيع الفائض وذلك بإقناع العمال أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الفائض ،مما يعود عليهم بالإيجاب من خلال زيادة أجورهم.

2-البحث عن الطرق العلمية بجمع المعلومات التي على أساسها ينفرد الأسلوب السليم للأداء وفي سبيلذلك قام تايلور بالعديد من الدراسات الفنية.¹

ب-الدراسات الفنية:كان تايلور يهدف من خلال هذه الدراسات إلى إيجاد الطريقة الأمثل للأداء نتيجة لما لاحظته من ضياع للوقت ،تكاثر العمال،انخفاض الإنتاجية وذلك من خلال:

1-دراسة الحركة والزمن:بهدف الوصول إلى الوقت والحركة المثليين لأداء كل مهمة.

2-التخصص:أنه يسهل في أداء المهام، بمعنى كلما تعود العامل على المهمة كلما أحسن أدائها.²

3- تقسيم العمل يتم بطريقتين:³

أ - التقسيم الأفقي :يقتصر على تبسيط المهام وتجزئتها.

¹ علي الشرقاوي:العملية الإدارية، لدار الجامعية الجديدة للنشر ،القاهرة:2000،ص60- 61

² سامي جمال الدين :الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الجولية للنشر والتوزيع،الإسكندرية:2004،ص75.

³ عبد الكريم أعراب:تسيير المنشأة ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،2005-2006، ص83.

ب- التقسيم العمودي: يقصد به الفصل الإدارة والعمال، بحيث تهتم الإدارة بتصميم المهام في حين يكتفي العمال بالتنفيذ فقط.

2 -نظرية المبادئ الإدارية: وعلى رأسها هنري فايول حيث تمحورت أفكاره حول مقولته الشهيرة "بدون مبادئ يعيش المرء في الظلام والفوضى... إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها." ¹

وعليه يرى فايول أن فعالية الإدارة تتوقف على تطبيق المبادئ ²:14

-تقسيم العمل

-السلطة والمسؤولية

-النظام

-وحدة القيادة

-وحدة التوجيه

-إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

-المكافئة

-المركزية

-التسلسل الهرمي

-الترتيب

- المساواة

-الإستقرار

-المبادأة

- روح الجماعة

ومن خلال ماسبق يبدو أن معظم هذه المبادئ مدعمة للأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في كل مؤسسة.

¹سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص79

² أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004-2005، ص ص 41، 42

من خلال ماسبق يمكن القول بأن تايلور كانت لديه إسهامات غير مباشرة فيما يخص ظروف العمل لأنه كان يستهدف بدراسته العامل لا العمل بنفسه.

ويمكن تلخيص هذه الإسهامات فيمايلي:

-السعي على إيجاد علاقة بين العمال والإدارة من خلال الوصول إلى أسلوب التوافق بينهم .

-السعي على تبسيط إجراءات العمل من خلال التخصص وتقييم وتحديد طريقة الأداء.

-الإهتمام بالفروق الفردية والاعتراف بأنه ليس لكل العمال المقدرة على أداء نفس المهام.

3-النظرية البيروقراطية : يعتبر ماكس فيبر الماني الجنسية (1864-

(1920)رائد الفكر البيروقراطي كان يهدف من وراء نمودجه البيروقراطي إلى وضع مجموعة من المبادئ الإدارية لتنظيم سير العمل في المؤسسات الإدارية الكبيرة الحجم، وقد وضح أن تطبيق ما تضمنته نظريته يضمن للمؤسسة الدقة في العمل وأحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه.¹

وفي مايلي أهم الأسس الإدارية التي تضمنتها نظرية ماكس فيبر:²

1-تدرج الوظائف: ويعبر عن تسلسل السلطة من فئة حتى قاعدة الهرم حيث تتناسب الأوامر والتعليمات من القمة.

2-توزيع الأعمال بناءا على التخصص: ويتم ذلك بالتأكيد على ضرورة استخدام التخصص في توزيع الأعمال داخل المؤسسة، وذلك بأن يقوم كل عامل بعمل محدد يتوافق مع إمكانياته وقدراته.

3-تنفيذ العمل على أساس لوائح رسمية مكتوبة.

4-التدوين الكتابي: يقصد به إصدار جميع القرارات و الأوامر بشكل رسمي وكتابي.

5-عدم التحيز: المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

6-وجود نظام خدمة خاص بالأفراد: يعمل يعمل على تنظيم الحياة العملية للعمال كالترقية، التقاعد، الرواتب.

¹ سعاد نائف برطوني : الإدارة أساسيات الإدارة والأعمال ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2001، ص150.

² نفس المرجع ، ص155.

7-التدريب: ترى هذه النظرية أن التدريب المستمر ضرورة حتمية لأجل أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

وعليه يمكن القول من خلال ماسبق ذكره أن المبادئ المذكورة التي تميل إلى إجراءات العمل ،ونجد هذه النظرية في مبادئها ركزت على الجوانب الرسمية التنظيمية والاجتماعية لظروف العمل بشكل واضح.

المدرسة السلوكية:

مدرسة العلاقات الإنسانية: نشأة هذه المدرسة إثر الإنتقادات الموجهة لنظريات المدرسة الكلاسيكية وهناك مداخل عديدة للعلاقات الانسانية تتناول أكثر من مدخل لاتجاهات الادارة نحو العاملين ،فهناك مدخل القيادة الادارية الواعية التي تؤسس على مفهوم إستصالة العاملين وترغيبهم في العمل ،وهناك مدخل التحفيز لحفز العاملين على العمل بحماس ورغبة وهناك مداخل أخرى مثل الإتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية بالمشروع مما يكفل التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المشروع وتكوين جماعات العمل، وهذا إلى جانب مدخل الخدمات والمزايا الإضافية وبصفة عامة فإنها جميعا مداخل تهدف إلى تحسين ظروف العمل ومن أهم روادها التون مايو ،ومن أهم إسهاماته التجارب التي أشرف عليها في مصنع النسيج في فيلاديلفيل والتي حضرت بدراسة أعراض ظاهرة دوران العمل إضافة لتجارب المجرات في مصانع الهاورنوثن بشركة وستون الكتريك.¹

حيث كان التون مايو يحاول من خلال هذه الأخيرة قياس أثر شدة الإضاءة على مستوى إنتاج العاملين إنطلاقاً من فرضية مفادها أنه هناك مستوى معين من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج،وقد قسم الباحثون العمال الخاضعون للدراسة إلى مجموعتين إحداهما إختياري والثانية ضابطة حيث تم إخضاع المجموعة الأولى لمستويات الإضاءة المختلفة فلو حظ زيادة في مستوى الإنتاج عند كل من المجموعتين² وفي المرحلة الثانية ،قام الفريق بقيادة التون مايو بتجارب أخرى حيث وضعت مجموعة من العاملات في ظروف عمل محسنة (توقيت دروس،فترات

¹ طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة الأسكندرية ،2007، ص 64.

² عبد الكريم أعراب ، مرجع سبق ذكره ، ص92.

راحة، علاوات) لاحظ الباحثون تحسين في الإنتاجية، بعدها قام الباحثون بحذف التحسينات ووضعوا مجموعة العوامل تحت الملاحظة، فلاحظ فريق العمل تحسين مستوى الإنتاج.

هذه الملاحظات دفعت الفريق للبحث عن تفسيرات، وفي سبيل ذلك قاموا بمقابلات مع العاملات محل التجربة فاكتشفوا أن ارتفاع مستوى الإنتاج يعود إلى :¹

1-العلاقة السائدة بين العوامل .

2-العلاقة بين العوامل والباحثين القائمين على التجارب .

كما أثبتت دراسات التون مايو إن توفير ظروف عمل مناسبة في مكان العمل يساعد في:

*-التغيير الإيجابي لسلوك الأفراد نتيجة الشعور بالإهتمام من قبل الإدارة.

*-إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للعامل .

*-تحفيز العمال.

نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو: إشتهر ماسلوا ببحوثه حول سلم الحاجات

،حيث إقترح تصنيف هرمي لإحتياجات الأفراد، فحسبه لا يمكن للإنسان أن ينتقل من مستوى إلى آخر دون المرور بالمستويات التي تسبقه، كما أنه من خلال دراسة ماسلو نلاحظ أن الحاجات غير المشبعة تشكل دافعا للسلوك، ونجد في إثر هذا السلموما يحتويه مايلي:²

الحاجات الفيزيولوجية:تتضمن الحاجات الضرورية للحياة كالماء، الطعام، السكن، اللباس...الخ

*حاجات الأمان: قد تكون هذه الحاجات على مستوى المجتمع أو الوظيفة وتتمثل في توفير حياة مستقرة خالية من التهديدات .

*حاجات إجتماعية:تتعلق برغبة الفرد بإجراء الإتصالات وربط صداقات بالآخرين سواء كانوا زملاء عمل أو مشرفين.

*حاجات التقدير:تتمثل في الحاجة في فهم الذات وإحترامها.

¹ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص65.

² حسين حريم : نفس المرجع ، ص68

* حاجات تحقيق الذات: يوجد بعض الأفراد من هم بحاجة مستمرة لإثبات ذاتهم من خلال ما يتوفر لديهم من قدرات وإمكانيات مهنية متميزة، في ظل نوع من الحرية والإستقلالية الممنوحة في العمل.

نظرية (X و Y) لدوغلاس ماكجريغور:

كان ماكجريغور من علماء النفس الإجتماعي، أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للعامل داخل المؤسسة من أهم إسهاماته التفرقة بين نظريتي (X و Y) حيث إنتقد النظرية (X) التي تعبر عن الفرد العامل في ظل النظام الكلاسيكي وطرح فلسفة جديدة سماها النظرية (Y).

تقوم النظرية (X) على أن العامل العادي كسول ويكره العمل ليس له الطموح الكاف، يتهرب من تحمل المسؤولية، ويرغب في أن يكون تابعا لغيره لا يهتم بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وعليه نجد ماكجريغور كان مقتنعا بأن قدرة النظرية (X) على تفسير ظواهر العمل نسبية، فأقترح نظرية (Y) التي تعتبر مثالية ومتفائلة حول طبيعة الإنسان فيما يخص رغبته الطبيعية في العمل وتحمل المسؤولية ومجموع السمات الإنسانية التي تعتبر مصدرا هاما للتوجيه الذاتي لإنسان.

وعلى هذا الأساس يرى ماكجريغور أنه على المؤسسة توفير الظروف التي تحفز العمال على إظهار قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل¹ من تدعيم للإتصالات الداخلية وتكوين جماعات العمل داخل محيط العمل والعمل بنمط قيادي فعال مما يزيد من الولاء والإلتزام داخل المؤسسة .

ومن خلال مايمكن منه المتمعن في نظريات الفكر الإداري بإختلاف توجهاتها إلتماس فكرة البحث على تحسين ظروف العمل، وتشير إلى أنه بالرغم من تركيز كل نظرية على جانب معين من ظروف العمل إلا أنها قد تمكنت مجملها من الإحاطة بشتى عناصر الدراسة.

¹اسلمى لحر:مرجع سبق ذكره ،ص32.

رابعاً: ظروف العمل الفيزيائية:

1-الإضاءة: تعتبر الإضاءة من العناصر المادية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في الأعمىث يعتمد العامل المكتبي على توفير الرؤية الواضحة لتنفيذ إجراءات العمل من فحص الأوراق أو إعداد تقارير أو أعمال نسخ، وكل تلك الأعمال تحتاج إلى إضاءة كافية وسليمة ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل المكتبي ما يلي¹:

*زيادة إنتاجية الموظف في العمل

*الدقة والإتفاق في إنجاز العمل المكتبي

*التخفيف من الإجهاد للعاملين

ولإضاءة الجيدة في العمل المكتبي هي التي توفر كمية الضوء المناسب للرؤية الواضحة دون جهد لبصر الموظف في الأعمال المكتبة والتي تساعد بالتالي عللا أداء العمل الكتابي على أحسن وجه وللإضاءة عدة خصائص منها :

القوة المناسبة :ودالك بتوفير القدر المناسب والكافي لإنجاز العمل المكتبي مع مراعاة تفاوت تلك القوة من عمل مكتبي إلى آخر

شدة لمعان الإضاءة :حيث يجب تجنب شدة لمعان الإضاءة في المكتب وذلك لتأثيرها على بصر الموظفين، ويقاس هذا للمعان عادة بوحدة تسمى (لمبرت) لكل قدم، ويوصي خبراء المكاتب أن لا يزيد لمعان الإضاءة عن 400 (لمبرت /قدم).

نوع الإضاءة : يجب أن يكون نوع الإضاءة جيد حتى يمكن لأداء العمل المكتبي بكل إتفاق ودون تعب أو إرهاق وهناك أنواع عدة من الإضاءة سواء كانت ذات وهج معين أو لون العين .

توزيع الإضاءة :بحيث يجب أن توزع بشكل متماثل على كافة الأجزاء في المكتب، ويجب أن لا تكون قوية في جزء وضعيفة في جزء آخر بحيث تشكل ظلالاً أمام الموظفين .

2-النظافة: تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعت على الراحة ومن ثم إجابة ذلك العمل، ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخلفية

¹ أحمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص84،90.

من إدراج وأرضيات ولا سيما تلك التي قد تكثر فيها الأثرية وبعض ملوثات البيئة ،وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى

3- التهوية والتكييف: إن التهوية والتكييف داخل المكاتب من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية الأخرى للعاملين خصوصا في أوقات الحر والبرد الشديدين ،والتهوية والتكييف يشمل عدة عناصر هي درجة الحرارة بالمكتب ،نسبة الرطوبة ،تجدد الهواء ونظافة ونقاءه وتقوم المنظمات الإدارية حديثا بتكييف مبانيها وفق لأنظمة تتحكم في تلك العناصر السابقة وذلك بهدف توفير الراحة للموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية لهم ،ويتم التحكم في تلك العناصر آليا عن طريق الحسابات الآلية وفي ظل التحكم فإن درجة الحرارة المناسبة لأداء العمل المكتبي هي (24درجةم) وتتفاوت تلك الدرجة من فضل إلى آخر ،أما نسبة الرطوبة المناسبة للعمل في المكتب فهي تتراوح بين (40و60)وتعمل أنظمة التكييف في المباني الحديثة على زيادة تلك النسبة أو خفضها بحسب فصول السنة ،ومن حيث لا ترتفع درجة الحرارة تدريجيا ولا تتكاثر المكروبات والجراثيم داخل المكاتب ¹.

كما يجب تنقية الهواء بأجهزة خاصة تعمل على تطهيره وطرده المكروبات والغبار وعادة ما يتم ذلك عن طريق أنظمة التكييف حيث يوجد أجهزة خاصة تعمل على تنقية الهواء في مكاتب العمل

4- الهدوء وتجنب الضوضاء:تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف في العمل ،حيث تقلل من التركيز والانتباه للعمل وبالتالي الوقوع في الأخطاء كما أنها تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل إرتفاع ضغط الدم وإضطراب ضربات القلب مما يؤثر بالتالي على إنتاجية الموظف .

ومصادر هذه الضوضاء قد يكون من داخل المكتب وقد يكون من خارجه سواء عن طريق الآلات أو وسائل المواصلات ،ويزيد منها استخدام تلك الآلات التي تحدث

¹نفس المرجع ، ص 86

أصواتا عالية وهناك عدة وسائل يمكن بها التقليل والتخفيف من حدة هذه الضوضاء وإنشاء بيئة تتسم بالهدوء لإنجاز العمل المكتبي وهي على النحو التالي¹.

إستخدام الآلات لا تحدث أصواتا مزعجة لأداء العمل المكتبي

-تخصيص قاعات خاصة للزائرين في المنظمات الإدارية

-الإختيار المناسب لموقع المنظمة والإدارات والمكاتب

5-الحرارة :ينخفض أداء العمال الذين يشتغلون في ظل درجات حرارة منخفضة جدا أو عالية جدا ،لهذا أدخلت كثير من المكاتب والمصانع أجهزة التبريد أو التدفئة المركزية ،لكن هناك الكثير من مواقع العمل تبقى باردة جدا في الشتاء وحارة جدا في الصيف وأكثر من ذلك فإنه من المستحيل تقريبا أن تتجنب الحرارة أو البرودة الشديديتين في أنواع معينة من العمل مثل مصانع الحديد والصلب ،أو تلك الوظائف تتطلب من العاملين القيام ببعض الواجبات في الهواء الطلق على الرغم من إرتفاع درجات الحرارة أو إنخفاضها مثل حالة عمال البناء .

وعليه فإن الظروف التي تتميز بالحرارة المرتفعة ،ونسبة عالية من الرطوبة تسبب تعباً شديداً ،أو تؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية أما البرودة الشديدة ،فتؤثر سلباً في القيام بالواجبات التي تتطلب حركة دقيقة لليدين ،وهنا أيضا ما يشير إلى أن التعرض لدرجات الحرارة مرتفعة قليلا عن الحد المقبول لفترات طويلة قد يؤثر على الإنتاجية بطريقة سلبية ،بسبب تعب العاملين أو شعورهم بالضيق أو بالإزعاج ،ويجب أن لا ننسى أن عوامل أخرى ،مثل قدرة العاملين على التأقلم مع درجات الحرارة العالية جدا أو المنخفضة جدا ،وطول فترات التعرض للحرارة أو البرودة الشديديتين والظروف الفردية في القدرة على التحمل ،ونوع الملابس التي يرتديها الأفراد ،كلها عوامل تجعل من عملية تفسير أثر درجات الحرارة على الأداء المهني مسألة صعبة وليست مباشرة وسهلة.²

¹ نفس المرجع ، ص87.

² نفس المرجع ، ص89، 90.

خامساً: نظام الحوافز:

يعرفها علي محمد عبد الوهاب "بأنه تلك السياسة التي تشبع حاجات الانسان وذلك لرفع كفاءته وزيادة الإنتاجية وتحسين علاقته مع بقية العاملين"
 يعرفها علي السلمي بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع العاملين ايا كان موقعهم نحو بذل جهدا اكبر للاقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا".
 ويعرفها خالد عبد الرحيم الهيتي بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

ويعرفها احمد ماهر بأنها "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن ادائهم المتميز وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز ويحتاج الامر ان تكون المنظمة (من خلال مدير ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس اداء العاملين لديها , بحيث يكون الحافز على قدر من الكفاءة في الأداء.¹

-الحوافز المادية:

وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمل لاشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية او فردية وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره الزيادة في الإنتاج وتحسينه .

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح... الخ والحوافز غير المادية مثل الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضع ثقة فضلا عن خطابات الشكر والمكافآت التي تكاد لا تخلو مؤسسة من استعمالها كلها او بعضها منها غير إن باحثين آخرين يتخذون منحى آخر فيقسمون الحوافز إلى ايجابية كوسيلة لاشباع الدفاع او سلسلة وهي التي

¹ أحمد ماهر : نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا خدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010، ص248.

تشمل أنواع لتهديد والعقاب اى إن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع العمال إلى العمل ,إلى مزيد من جهد وذلك بإشباع حاجاته أو معاقبته ,ذلك إن بعض الأرض قد يستجيبون للحوافز الإيجابية لذلك لابد من الاستعانة بوسائل أخرى.

لكن باحثا يدخل بعدا آخر للموضوع انه البعد الفردي الجماعي هكذا يصبح لدينا:

1- الحوافز المادية الايجابية :

*وهي حوافز مادية ايجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج يزيدالاجر كما زاد الإنتاج.

* حوافز مادية ايجابية مثل المشاركة فى الإنتاج من طرف عمال المصنع .

2- الحوافز المادية السلبية

* حوافز مادية سلبية فردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطا العامل وذلك بعد جزاء له نتيجة عمل قدمه

* حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها الاجراءات والعقوبات فى العمل وابطسها التامين.

2- الحوافز المعنوية:

تساهم الحوافز المعنوية فى رفع نفسية العمال وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجته النفسية والاجتماعية للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما نكسبه من احترام وتقدير للآخرين وقد أوضح الأستاذان {ميليز وفروم} لا ترتبط الدوافع للعمال بالحاجات الاقتصادية فقط ,فالرجال يستمرون فى العمل حتى وان كانوا فى غير حاجة إلى منافع مادية .

ومن البحوث والتجارب التي أجريت والتي قررت نفس النتيجة السابقة وهي إن

الحوافز المادية ليست هي الدافع الرئيسي في حوافز العمل ونجد:

مثال1: سال احد الباحثين 150 فتاة من عمالات المحلات و 100 من الموظفين

الآخرين في انجلترا عن ماهى العوامل التي تجعل العمل جديا وقد قسمهم إلى 12 مجموعة فأجابت أغليبتهم بأنه:

-الفرصة للترقية إمكانية التعلم {التدريب والتكوين}.

-حرية تنفيذ الآراء تحقيق الآمات والاستقرار وأجاب البعض الاجر بانه الحسن.

إن فالحوافز المعنوية تكشف عن دوافع العامل التي توجه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر فهي دافع ضروري للعمل لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينهما الجزائر إلى الاعتماد على نظم المعنوية وذلك لكي تمنع العامل شعورا بان ما يقدمه هو موضع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك.¹ أما بالنسبة الحوافز المعنوية فهي تنقسم إلى حوافز معنوية سلبية وأخرى ايجابية كذلك :

1- الحوافز المعنوية الايجابية :

* حوافز معنوية ايجابية فردية كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل
* حوافز معنوية ايجابية جماعية كالعلاقة الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم
الحوافز المعنوية السلبية:

* حوافز معنوية سلبية فردية كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار شفويا أو كتابيا.
* حوافز معنوية سلبية جماعية كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.
تقوم المؤسسة بوضع نظام تحفيزي لأفرادها، وهذا النظام يعتمد على مفهوم واضح لطبيعة عمل الأفراد والمعايير المحددة لها، وسنقوم في هذا الفصل بتبيان الجهات المسؤولة عن منح نظام الحوافز، ثم توضيح كيفية الإعداد لها وذكر مبادئه، إضافة إلى توضيح أسس منحه وشروط النظام الجيد له
أهمية الحوافز:

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الانتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق اهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
وعليه يمكن تحديد مهمة الحوافز في النقاط التالية:²

¹ صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، (ب ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1928، ص 54.

² نفس المرجع ، ص5.

- أ- ان اول ما تهدف اليه الحوافز هو العمل على زيادة الانتاج والعمل بسرعة مقابل مواقف معينة كعمليات التصدير مثلا او مقابلة احتياجات الاستهلاك المتزايد ودفع عمليات الانتاج طبقا لخطة موضوعة.
- ب - تهدف الحوافز ايضا الى تحسين نوع الانتاج وجودته أي تحسينه كما وكيفا .
- ج- كما ان الحوافز تستخدم في كثير من الاحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف من خلال زيادة لاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة في الانتاج.
- د- تعمل الحوافز ايضا على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي الى رفع معدلات الانتاج او تحسينه او خفض تكاليفه
- هـ - تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه الى تحقيق ارضاء وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين احوال المعيشة وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق اتجاه بالارتياح والثقة وعدم العداء اتجاه الادارة الامر الذي يساعد على تحقيق اهداف المنشأة في رفع كفاءتها الانتاجي
- و- كما نجد للحوافز هدفا اجتماعيا وآخر اقتصاديا يرتبط كل منهما بالأخر ارتباطا وثقيا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية , والتي تتمثل في زيادة الانتاج القومي للمجتمع ,ومن ثمة رفع دخل العامل وتحقيق مستوى معيشة احسن الذي يليق به كإنسان بالرفاهية و السعادة في مجتمع يسوده العدل والكفاية.¹

خامساً: نمط القيادة:

تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمنظمة) وإن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة لأن هذا النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصراً هاماً من عناصر البيئة

¹اصلاح بيومي نفس المرجع 82,ص,5.

الداخلية للمنظمة كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة ،وبالتالي فإن الأساليب فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.

-أنواعها:

1- نمط القيادة الديمقراطية:

يتصف هذا الأسلوب على وجه الإجمال بتنمية وتعميق العلاقات الإنسانية وتقدير العاملين من الناحية الشخصية والإقرار بأهميتهم ودورهم في العمل ،وفتح قنوات المشاركة ووسائلها أمام العمال في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ومن خصائصه عناية القائد بتوطيد وتمتين العلاقات الشخصية وإزالة المسافات الإجتماعية والتقنية والتنظيمية حتى يعزز شعور العاملين بإنتماءه كعضو منهم . إقامة وتنمية العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه من خلال تحقيق التآلف والإندماج بين الأفراد وتفهمه لمشاعر مرؤوسيه ومشاكلهم والسعي لمعالجتها ،إشباع الحاجات الإنسانية ،الإجتماعية والنفسية والإقتصادية. القائد يعمل على تنمية وتطوير مهارات العاملين المهنية والمعرفية والإنسانية كل في موقعه أو مهمته.

الإعتماد في ممارسة السلطة على الترغيب والإستمالة والقدوة بدل الضغط والتهديد ومن مزايا هذا النمط تحسين مستوى العلاقات الإنسانية حيث يشجع مناخ الإحترام والتعاون والأمن،الطمأنينة والثقة في النفس ويرفع الروح المعنوية للعاملين والإحساس بالمسؤولية¹.

ب-نمط القيادة الأوتوقراطية:

وهناك من يسميها بالقيادة الإستبدادية تتميز بإجتماع السلطة المطلقة بيد القائد فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم الأهدافها ، ويفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ،فصوغ الخطط دون مشاورة الجماعة ، ويفرضها عليهم دون أن يوضح لهم ما هي الخطة الكاملة ،ويأمرهم بما عليهم من عمل عند كل خطوة ،كما أنه يحدد نوع

¹ عباس محمود عوض : علم النفس الإجتماعي،(ب ط) ، دار المعرفة الجامعية،مصر ،1994،ص86.

العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم، ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتماداً كلياً عليه، ولا يشارك أهدافاً في إتخاذ القرارات.¹

ج- القيادة الفوضوية:

وهناك من يقوم بتسميتها بالقيادة الحرة، وهنا يتصف الجو بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات، كما يمنح لأعضاء الجماعة الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، وعدم المشاركة في المناقشات وكذلك عدم قيامه بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وكذا إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الإتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار كالتى يلتبس عليهم أمرها²

أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي وإلهام القائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية. مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وقبول تنفيذ القرارات طواعية وإقتناعاً لا خوفاً من الجزاءات الرادعة أو العقوبات حال عدم التنفيذ.

كما أن من آثار القيادة الإدارية الناجحة أن تولد الإلتناء لدى العاملين فيكون دافعا لهم إلى تطوير أنفسهم وطرح أفكار .

سادساً: تكوين الجماعة:

الجماعة هي مجموعة من الأشخاص يتشاركون في الأهداف والميول والهوية ويشكلون فريقاً متجانساً تكون هيكلية رسمية .

¹ محمد عبد الرحمان العيسوي : موسوعة علم النفس الحديث ، م ج 2 ، ط 1 ، دار الراتب ، 2002 ، ص 13 .

² حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، (ب ط) ، دار الحامد ، عمان 2004 ، ص 235 .

هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقاتهم بالإستقرار والنسبي.
هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته.

-خصائصها :

- الإعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض حيث يتشاركون بدرجة كبير في القيم والإتجاهات والأهداف .
- وجود أنماط إتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء التنظيم .
- إشراك أعضاء الجماعة في الأهداف وفي الشعور بوحدة الهوية .
- حرص الجماعة على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.

تميز السلوك الجماعي بالإستقرار النسبي.¹

-انواعها:

1-الجماعة الرسمية:

تمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي في تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية كجماعة المهمة.²

2-الجماعة الغير الرسمية:

تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد فيها وفقا لمقتضيات التنظيم بل إستجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية كجماعة المصالح، كجماعة الصداقة.

-اهميتها :

¹محمد قاسم القربوتي : السلوك التنظيمي(دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2000، ص 122-123.

² نفس المرجع، ص 133.

تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الإنضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية ،ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ،ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة.¹

وتكوين الجماعات الغير الرسمية للتنظيم الرسمي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك في حالة حدوث إنسجام بينهما.

-تسهل عملية إنجاز الأعمال والأنشطة داخل لبيئة العمل .

-تساهم في إشباع الحاجات الإجتماعية (والتي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات لأبراهام ماسلو).

-تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف بما نملكه من معلومات كثيرة.²

سابعاً: الإتصال التنظيمي:

هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وتؤدي الإتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لإتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الإتجاهات ومن ثم إتخاذ القرارات.³

ويعرف كذلك بأنه "ذلك الإتصال المعني بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".⁴

*-أنواعه:

1-الإتصالات الرسمية: تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

أ-الإتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها إلى إتصالات نازلة وهي الإتصالات التي مصدرها الإدارة العليا نحو باقي المستويات ويستخدم هذا النوع من الإتصالات لتخصيص الأهداف وتوفير

¹ نفس المرجع ، ص 122.

² إعداد طلاب وطالبات كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية نظام الإنتساب المطور ، مقرر السلوك التنظيمي ، ط 1 ، 1430هـ.1431هـ.

³ جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر ، (بدون طبعة) ، الجزائر 2003 ، ص39.

⁴ محمد منير حجاب : نظريات الإتصال ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2010، ص 111.

المعلومات، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، وإتصالات صاعدة وهي عكس النوع الأول وتستخدم لتوفير معلومات مرتدة للمستويات العليا لإعلامها بمدى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف، كما الغرض منه تعريف المدراء بشعور العاملين إتجاه أعمالهم وزملائهم والمنظمة بشكل عام.

ب- الإتصالات الأفقية أو الجانبية:

وتمثل الإتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة المختلفة ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الإتصالات وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها .

وتلعب هذه الإتصالات الأفقية دوراً مهماً لأنها تساعد على:

تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة منى خلال إنتشار المعلومات والإشتراك فيها معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الإتصال المباشر. تحقيق الضغط على الإتصال العمودي إذ أن الإنسداد في التقسيمات المختلفة يستطيعون الإتصال مباشر بدون العودة إلى رؤسائهم وبالتالي يتم تفادي مشكلات الإتصال العمودي.

ج- الإتصالات الخارجية:

وتضم الإتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الإتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والإستثمار الأفضل للموارد.¹

2-الإتصالات الغير الرسمية:

وهي تلك الإتصالات التي تتم بالإستناد إلى الإعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا تكون محددة بأي إعتبارات أخرى، كما أنها تلعب دوراً مهماً في تكثيف التفاعلات الشخصية بين العاملين على إختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذ وضفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد السليم إلا أنه يخشى أن يوظف في صورة سلبية

¹ خضير كاظم حمود : الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص44

مما يؤدي إلى تفكك المنظمة وتهديد فعاليتها.¹

-أهمية الإتصال التنظيمي:

الإتصالات تمد المنظمة بالنشاط والحيوية وبدونها تصاب المنظمة بالجمود وعدم الترابط بين مختلف أجزائها وبدون وجود نظام فعال للإتصال يضمن تدفق المعلومات وسريانها داخل المنظمة تتراكم المشكلات والقضايا المعلقة داخل تلك المنظمة والمتعلقة بظروف العمل .

وتتجلى أهمية الإتصال في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة وإرتباطها بمجاري العمل وإنجازته وتنمية الروح المعنوية وتحسين الحياة الإنسانية داخل مجالات العمل المختلفة بالمنظمة ، فالإتصالات تعمل كوسيلة فعالة على التعبير عن المعاني والأفكار وتفعيل الرموز في نقل تلك المعاني والأفكار بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبينهم وبين الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المنظمة (المستهلكين ، عملاء الموردین) بالإضافة إلى أن الإتصال يستخدم بكفاءة في إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والخطط الموضوعية والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ومن ثم تتم الوظائف الإدارية جميعها من خلال عملية الإتصال والتي بدونها لا يمكن نجاح العملية الإدارية.²

-أهدافه:

- خلق مناخ إنساني يسوده قدر عال من التفاهم عن طريق تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين إثنين أو أكثر من الناس.
- دفع الآخرين للقيام بفعل ما لتحقيق غرض معين.
- التفاعل الإجتماعي بين الأفراد داخل جماعة معينة مما يسهم في تحقيق الأهداف والشعور بالرضا والإستقرار النفسي والإجتماعي .

¹ عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة ط1 ، زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص193.

² حسين التهامي : التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، ط1 ، الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013 ، ص61-62.

-يفيد الإتصال العمل الإداري بصورة كبيرة ،فالإتصال ضرورة حتمية في جميع مراحل العملية الإدارية وهو وسيلة هامة في تأثير القادة على جماعاتهم.¹

خلاصة الفصل:

نخلص مما سبق أن الإهتمام بالجوانب التنظيمية لظروف العمل يحقق أهداف كبيرة من شأنها تعود على المنظمة بالفوائد الوافرة ، لدى يجب العمل على تحسين ظروف العمل ، بإعتبارها تؤثر على سلوكه إتجاه عمله وبالتالي إلى مستوى إلتزامه داخل منظمته حتى إتجاه زملائه ورؤسائه ، وعليه يجب إتباع سبل الوقاية من العوائق المحتمل وقوعها وحماية العامل بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية.

¹ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص247.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها ، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون إتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيء المداوم عليه ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

إصطلاحاً : تبيانت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظراً لتباين روى الباحثين حوله إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل الإلتزام نحو العمل ، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل ، والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي.¹

تعريف العجمي : بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة ويرغب في الإستمرار فيها.

تعريف أويلي: الإلتزام بأنه إرتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته يدفعه للإندماج والعمل فيها ويبنى قيمها.

ويرى بورتر: بأن الإلتزام هو إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة. أما شلدون فيرى أن الإلتزام هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.

وعرف بورتر وآخرون 1974 الإلتزام من الناحية الإدارية بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:

إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

¹ سلامة إنتصار محمد طه : مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدة أعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الفلسطينية

- الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية وإجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر ، والتمسك بالقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها.²

ثانياً: أنماط الإلتزام التنظيمي:

أشار كل من كولين وسمرز وأسيو في دراسة لهم أن الإلتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وإرتباطاً نفسياً نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الإلتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

* النمط الوجداني للإلتزام التنظيمي: ويقصد به شعور العامل بالإرتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف كذلك بأنه إلتزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.³

²ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الإجتماع والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

³حسين حريم: السلوك التنظيمي، (بدون طبعة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص192.

* النمط الإستمراري للالتزام التنظيمي: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والإستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

* النمط المعياري للالتزام التنظيمي: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء ويشمل:

- الإحساس بالإنتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالإفتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

- المشاركة: من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

- الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالإستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.¹

ثالثاً: خصائص الإلتزام التنظيمي:

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.²

- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

¹نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص41.
²سامي إبراهيم-حماد حنون: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال غزة، 2006، ص13.

- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه المنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة ، ووجود مستوى من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

- يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاد متعددة ومؤثرة لبعضها البعض.¹

رابعاً: أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب وإرتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء عن أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء المهام.

- إن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل .

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة ولأفراد العاملين بها لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.²

¹ إناس فواد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 1429هـ، ص

² خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي ، رسالك ماجستير ، جامعة نايف العربية للبحرين ، 2006، ص16.

يعد الإلتزام التنظيمي عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

إن مجاله قد جذب كلا المديرين وعلماء السلوك الإنساني ، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.¹

بالإضافة على ذلك نجد كذلك:

تأكيد الكاتب الأمريكي روبرت والتون في بداية الأمر عن أهمية الإلتزام حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم وأشار إلى أنه يجب إستبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية للإلتزام.

كما قال أن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الإقتناع بالعمل الذي يقومون به.

ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديداً دقيقاً وإذا عاملتهم أنهم ضرورة غير مفيدة.

وقد أضاف توم بيتر مثلاً لهذا الرأي بخصوص إستراتيجية الإلتزام فكتب بإتفاق مع رأي روبرت ووترمان (ثق بالأفراد وعاملهم كأفراد ناضجين وحمسهم بالقيادة النشطة والمبدعة ونمي في عقولهم فكرة تحقيق الجودة وولد بينهم الإحساس بأنهم يملكون العمل وستجد في النهاية أن القوة العاملة تتفاعل بكل إلتزام)

¹صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، (بدون طبعة) الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص17.

خامساً: الخطوات المساعدة في تدعيم الإلتزام التنظيمي:

شارك الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها وإستمع إلى آرائهم البناءة وقم بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.

تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

وفر الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمي بينهم الإحساس أنهم يملكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.

ساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.¹

سادساً: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الإلتزام التنظيمي، حيث إشملت هذه الدراسات على الكثير من السمات منها العمر ، الجنس ، مدة الخدمة ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، الشخصية ، الإتجاهات ، معتقدات الفرد عن العمل ، الطموح ، الحاجة إلى العلاقات الإجتماعية ، الحاجة إلى الإنجاز وإلى تحقيق الذات أما المتغيرات التي حظيت بإهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

1-متغير العمر وعلاقته بالإلتزام التنظيمي : أثبتت نتائج بعض الدراسات على أن وجود إرتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والإلتزام التنظيمي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه نتيجة لإن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن ،2011، ص209-210.

2- علاقة الإلتزام التنظيمي بمدة الخدمة : أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية إيجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الإجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، ونقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين إضافة إلى إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة.

3- علاقة الإلتزام التنظيمي بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل الإلتزام التنظيمي ، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما إرتفع تأهيله العلمي ، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ، أي أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للفرد إرتفع معدل إلتزامه التنظيمي.

4- طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت الدراسات بأن الرجل أكثر إلتزاماً من الرجل ، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.

5- علاقة الإلتزام التنظيمي بالطموح والحاجات والعلاقات الإجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية وكذلك بين الإلتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

6- العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي ، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي.¹

سابعاً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي: وتنقسم إلى قسمين رئيسيين هما : القسم الأول وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

1-الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي : إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر درجة رضا الموظف الأقل التزاماً ، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم ، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية.

أ)الروح المعنوية: إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

ب) الأداء المتميز : يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة على شعورهم بالإنتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ج) تسرب العاملين : يعرف مولي التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي ينقاضي منها تعويضاً نقدياً ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والإنتماء مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة ، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من

¹-- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص17-31.

الظواهر السلبية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لإن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.¹

2- الآثار الحياتية للإلتزام التنظيمي:

إن الإتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين إتجاهات الفرد نحو وظيفته وإتجاهته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

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

وعلى النقيض من الإتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد ، فمثلاً يرى البعض أن للإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توقيف أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ، ومن ثم فإن الموظف الأكثر إلتزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.²

ثامناً: تأثير ظروف العمل على الإلتزام التنظيمي:

وعليه سوف نتناول في هذا المبحث أهم ظروف العمل المتناولة في دراستنا (نمط القيادة ، جماعة العمل، الحوافز، الإتصال ، ظروف العمل الفيزيائية) وما مستوى تأثيرها على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

1-تأثير نمط القيادة على الإلتزام التنظيمي : تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفقتها القيادية ومسؤولياتها الشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على مستوى إلتزام العاملين ، بإعتبار أن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصراً هاماً من

¹ماجدة العطية : سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003، ص53-45

² صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص321-322.

عناصر ظروف العمل سواء النمط البيروقراطي أو الديمقراطي أو الحر ويظهر هذا التأثير من خلال سلوكيات العاملين سواء بالإيجاب أو السلب.

2- تأثير جماعة العمل على الإلتزام التنظيمي : يمثل العاملون القوة البشرية في المنظمة وبالتالي فإن أداءهم وإنطباعاتهم وعلاقاتهم فيما بينهم تمثل جزءاً من المنظمة حيث وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة حيث ترتبط بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل ، الإلتزام ، الإخلاص في العمل وهذه العوامل قد تزيد من بقاءهم في منظماتهم وإلتزامهم بها وكذا الرفع من مستوى إنتاجها.

3- تأثير الحوافز (مادية -معنوية) على الإلتزام التنظيمي: ويتضمن هذا المجال ظروف العمل المادية والمعنوية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لمنظمتها وبالتالي إلتزامه نحوها ، وتشمل هذه الظروف الطبيعية من متغيرات الحرارة والتهوية والنظافة... الخ ، كما يتضمن أيضاً حوافز مادية كالأجور والمكافآت ونظام التقاعد وحوافز معنوية كالإعتراف والتقدير والمكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع.

وعليه يبقى مستوى تأثير الحوافز على إلتزام الفرد على حسب متطلبات ورغبات الفرد وعلى حسب كل فرد وما يطمح إليه.

4- تأثير الإلتصال على الإلتزام التنظيمي: والذي يعتبر عامل أساسي ومهم داخل المنظمة من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية ولذا تسعى المنظمات للقيام بالعديد من الإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل بهدف الرفع من ولاء العاملين وإلتزامهم لمنظماتهم.

5- تأثير ظروف العمل الفيزيائية على الإلتزام التنظيمي : والتي تعتبر من أهم المكونات الأساسية لظروف العمل ويقصد بها جميع ما يحيط بمكان تنفيذ العمل مثل (الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء) وغيرها والتي تواجه العامل أثناء تأدية عمله .

وعليه قد يكون لهذه العوامل أثر على مستوى إلتزام العمال سواء بالإيجاب أو السلب مما قد يعود كذلك على المنظمة سواء بإنخفاض أو الرفع من مستوى إنتاجها.

تاسعاً: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

مفهوم الثقافة التنظيمية: يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم مجازي لإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصل أصلاً بالأفراد والشعوب ، وعليه يذهب العديد من العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير بوجه عام إلى القيم السائدة المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو سلوك العاملين في محيط العمل.¹

- يعرفها ولن wheelen أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم.

- الثقافة التنظيمية حسب شين sachin تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تتحكم في سياستها إتجاه الموظفين والعملاء أي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم.

يتضح من خلال التعاريف التي أوردناها حول الثقافة التنظيمية أنها تحمل عدة مدلولات نلخصها كالآتي:

1- يتفق جميع الباحثين أن العنصر الأساسي والمميز في الثقافة التنظيمية هو القيم التي تمثل الإعتقادات ، التوقعات والمعايير التي يشترك فيها أفراد التنظيم ، وأن القيم تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم سلوك الأفراد داخل التنظيم.

2- تعمل الثقافة التنظيمية في البحث عن التوازن في التصور ما بين إحترام الهوية الذاتية للفرد وتقبل الأهداف الجماعية.

3- تمثل الثقافة التنظيمية أساس القيم التي يؤمن بها الأفراد الأقوياء في التنظيم (مدراء، مشرفون ، قادة...الخ) أي أنها تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة ، وتؤثر في

¹حريم حسين : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والمنظمات) ،(بدون طبعة) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997، ص448.

سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء الأفراد في قراراتهم ، وإداراتهم
لمرؤوسيههم ومنظماتهم.¹

عاشراً: علاقة خصائصها بالالتزام التنظيمي: وهي كالآتي:

أ) الإلتزام بالسلوك التنظيمي: يستخدم الأفراد في تفاعلهم في مكان العمل لغة ومصطلحات ،
وعبارات ، وأشكلاً مشتركة ذات الصلة بالإحترام المتبادل.

ب) المعايير التنظيمية: والتي تمثل التوجهات حول الكيفية ومقدار العمل الواجب إنجازه
بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم العمل.

ج) الإلتزام بالقيم التنظيمية : والتي تمثل تلك القيم الخاصة بالتنظيم ، والمتوقع من أفرادها
أن يلتزمون بها مثل (الجودة ، الكفاءة ، الإنضباط).

د) فلسفة المنظمة : يعني أن لكل منظمة توجهها معيناً يعكس فلسفتها حول معاملة العاملين
، أو المتعاملين مع التنظيم ، ويظهر ذلك جلياً في سلوك القادة ، أو الإشراف التي يتبناها
المسؤولون في المنظمة.

هـ) القواعد التنظيمية : وهي التعليمات الصارمة، والملزمة للأفراد العاملين ، والمتوقع من
العاملين الجدد تعلمها ، وتنفيذها كذلك لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

و) المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على الترتيب المكاني
للأفراد ، والأجهزة الأخرى في تكوينه وطريقة تفاعل الأفراد.

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية: وهي كالآتي:

أ- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

ب- تلعب دوراً أساسياً في إيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها
وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع
الأهداف العامة للمنظمة.

¹ محمد القاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ص148.

ج- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الإستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.

د- تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحاً وفاعلاً لنشاط المنظمة.

هـ- تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الإبتكار والتميز والتغلب على المنافسين.¹

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة فهي تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة .

فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز إستقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

¹عبد الوهاب علي محمد : زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية، (بدون طبعة)، شركة مصادر جدة 2001، ص05.

خلاصة الفصل:

إنطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني ، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي ، بحيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر جالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد إتجاه منظمته التي يعمل بها ، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

1-التعريف مجتمع الدراسة

التعريف بالمؤسسة:

تعرف على أنها ذات طابع إجتماعي تربوي ، وتسلية تابع لديوان مؤسسات ، وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب من طرف مؤطروا النشاطات بمؤسسات الشباب المؤهلين والحائزين على شهادة معترف بها من الدولة ضمن الشروط المحددة في التنظيم المعمول به .

مهامه: تكلف بيت الشباب في إطار المهام المنصوص عليها في المادة 22 من الموسم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق ل 6 يناير سنة 2007 والمذكور أعلاه ، لاسيما بما يأتي:

- *تنظيم الأسفار والزيارات والجولات السياحية للشباب.
- * تشجيع المبادلات الوطنية والدولية للشباب.
- * توفير كل الخدمات التي من شأنها ضمان شروط حسنة لإقامة المنخرطين.
- * توفير الوسائل الضرورية لتنظيم نشاطات سلمية وتربوية للمستعملين تشجع الصداقة والضيافة.
- * المساهمة في تطوير نشاطات الإعلام والإتصال والوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب.¹

مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي:تمت الدراسة في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بأدرار ، وتقع في وسط المدينة يحدها شمالاً الطريق الوطني رقم 06 وحي 20 أوت ، ومن الجنوب مؤسسة المعهد الوطني للأراضي والسقي وصرف المياه ، ومن الشرق الحي الإداري تليلان ، أما غرباً مديرية السياحة تليلان.

¹ مصلحة التشيط والإعلام والحياة الجموعية

المجال الزمني: إمتدت فترة الدراسة للموضوع من إلى من 10جانفي إلى11مارس حيث مرت ب6مراحل وهي:
 المرحلة الأولى:في 10جانفي 2018 تم النزول للميدان والملاحظة.
 المرحلة الثانية:في 6فيفري أجريت مقابلة مع مدير المؤسسة ورئيس مصلحة المستخدمين.
 المرحلة الثالثة:في 26فيفري 2018 تم توزيع الإستمارات.
 المرحلة الرابعة:في 1مارس2018 تم جمع الإستمارات.
 المرحلة الخامسة:في 5مارس تم تفريغ بيانات الإستمارات.
 المرحلة السادسة:في 11مارس تم البدأ بتحليل البيانات.

الإجراءات المنهجية :

إن إتباع الباحث القواعد العلمية في كتابة أبحاثه وتقاريره لها مردود إيجابي في تنظيم سير العقل ، وبالتالي محاولة تفسير الظواهر والأحداث بطريقة منظمة.
 ومنه سنخلص في هذا الفصل تم إتباع مجموعة من أدوات لجمع البيانات (الملاحظة ، والإستمارة ، والمقابلة) وهذا يتوضح في الأتي:

(1) المنهج :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وهو الذي يحاول من خلاله الباحث أن يصف لنا عمق الظاهرة الموجودة أمامه ولا يكتفي بالوصف الشعاعي بقدر ما هو وصف عميق للظاهرة ، إذ إنفق العلماء والباحثين على أن المنهج الوصفي أكثر المناهج إستعمالاً وشيوعاً ويعرف " هو منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة

تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها إما بطريقة كمية أو بطريقة كمية¹.

(2) الأداة المستخدمة:

الملاحظة: تعرف على أنها " من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ملاحظه إلى عبارات ذات معاني ودلالات ".
وتستخدم هذه الأداة كثيرا من الأحيان في الدراسات الإستطلاعية والإستكشافية .ومن خلال هذه الدراسة تم ملاحظة بسيطة في زيارة للمؤسسة ، كما تم تعميق الملاحظة خلال توزيع الإستمارات مما زاد من سهولة تحليل البيانات.

الإستمارة : تعتبر أكثر الأدوات إستعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسيوولوجية فهي " وسيلة للدخول في إتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة ، بهدف إستخلاص إتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد ، إنطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها".

كما تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ".
وتمر الإستمار بعدة خطوات ويمكن إيجازها فيما يلي:

1 للخطوة الأولى لأي بحث هي تحديد أهدافه وفروضه وإجراءاته وإختيار عينة وأسباب إختيار المقابلة كأداة للبحث ويلى ذلك ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف

¹عبد الكريم بوهناف ، محاضرات مقياس مدارس ومناهج ، 2013/11/17.

أكثر تفصيلاً وتحديداً وصياغتها صياغة دقيقة توضح البيانات اللازمة للإجابات التي تتفق مع مشكلة البحث.

2 ثم يبدأ الباحث بإعداد إستمارة البحث التي سيستخدمها وذلك بترجمة أهداف البحث إلى أسئلة يسعى الباحث من خلال الإجابات عليها الحصول على المعلومات والبيانات التي تحقق أهداف البحث.

3 بعد تحديد المعلومات المستهدفة ووسائل الحصول عليها بشكل مجموعة متنوعة الأشكال من الأسئلة يختار الباحث طريقة الإستجابة مع الأخذ في الإعتبار أسلوب تحليل البيانات جنباً إلى جنب مع إختيار طريقة الإستجابة وذلك للتأكد من أن البيانات سوف تخدم أهداف البحث ..

4 وبعد أن تصبح الإستمارة في صورتها النهائية يجب تقنينها وذلك بحساب صدقها وثباتها قبل إستخدامها .

5 وقبل ذهاب الباحث للمقابلة يجب أن يقرأ أسئلة إستمارة البحث قراءة مستيقظة ودقيقة

وبناء على ذلك قمنا بإعداد إستمارة ، بحيث وجهت إلى عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب بولاية أدرار ، وتم وضع 31 سؤال بالإستمارة تترواح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة

و تم بتوزيع 48 إستمارة على جميع أفراد مجتمع البحث نظرا لقلّة حجم العينة إذ يتمثل العدد الإجمالي لعدد العمال في مؤسسة مؤسسات ديوان الشباب 48 عامل ، وتم إسترجاع 40 إستمارة فقط.

المقابلة: تعرف على " تفاعل لفظي ليتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية " .

وعليه فإن هدفنا الأساسي من المقابلة هو تدعيم الإستمارة والحصول على معلومات وقد إستعملت في بحثنا هذا كأداة مساعدة للإستمارة.

(3) عينة الدراسة :

تعتبر من أهم العناصر المنهجية في الدراسة لأنها هي المجتمع الذي تجمع منالبيانات ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عند إستحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظروف تتعلق بالكلفة أو الوقت أو لطبيعة المجتمع المدروس ، دون أن يؤدي ذلك إلى الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته .

وتعرف العينة على أنها" المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي " .

ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائصه تم إختيار المسح الشامل وهو أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع، وتتحقق فيها الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث التي تشكل مجتمعه ، حيث يتم التحصل على البيانات من جميع أفراد المجتمع.¹

¹كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي ، ط1، دارالعلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 183.

وصف خصائص مجتمع الدراسة: بعد توزيع الإستثمارات وبعد إسترجاعها تم الحصول على المعطيات التالية:

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات غير الصالحة	الاستثمارات غير المسترجعة	نسبة الردود
48	40	38	2	8	%81.33

تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1) يوضح إجابات المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	%44.73
أنثى	21	%55.26
المجموع	38	%100

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 55.26% تمثل فئة الإناث، ثم تليها نسبة 44.73% لجنس الذكور وهذا راجع إلى كون المؤسسة ذات طابع إداري عمومي وطبيعة العمل في حد ذاته وميدان العمل لم يعد حكراً على فئة الرجال فقط بل أصبح متاحاً للمرأة أيضاً وبصورة كبيرة خاصة الأعمال الإدارية .

الجدول رقم(2): يوضح إجابات المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
%15.78	6	من 20 إلى 30 سنة
%73.68	28	من 31 إلى 40 سنة
/	/	من 41 إلى 49 سنة
%10.52	4	50 سنة فأكثر
%100	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن، حيث نجد أن نسبة %73.68 من العمال تتراوح أعمارهم ما بين [31 إلى 40 سنة]، في حين نرى نسبة %15.78 و %10.52 و متقاربة و متكافئة بين الفئتين العمريتين [20 إلى 30 سنة] و [50 سنة فأكثر]، في حين نجد نسبة منعدمة للفئة العمرية [من 41 إلى 49 سنة]. وعليه يمكن القول أن أغلبية العمال هم عنصر الشباب داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى إعطاء خدمة أفضل وأداء جيد للمؤسسة.

الجدول رقم (3) يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
%34.21	13	أعزب
%65.78	25	متزوج

/	/	مطلق
%100	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 65.78% من العمال أغلبهم متزوجين ، في حين نجد أن نسبة 34.21% تمثل نسبة العزاب ، في حين نجد أن نسبة المطلقين منعدمة .وعليه نستنتج أن نسبة المتزوجين هي الأكبر وهي راجعة إلى رغبتهم في الإستقرار وتلبية حاجياتهم ورغباتهم المعيشية ومتطلبات الحياة المختلفة ، بالمقابل نجد أن إنعدام نسبة المطلقين راجع إلى إستقرارهم المادي والنفسي والإجتماعي.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	أمي
%2.63	1	يقرأ ويكتب
/	/	إبتدائي
/	/	متوسط
%18.42	7	ثانوي
%78.94	30	جامعي
%100	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 78.94% من مجموع المبحوثين جامعيين ، في حين نجد أن نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي تقدر نسبتهم ب 18.42% ، أما نسبة 2.63% فتوضح نسبة العمال الذين هم يقرأون ويكتبون فقط ، في حين نجد نسبة المستوى الإبتدائي والمتوسط معدومة .

وعليه يمكن القول أن إرتفاع نسبة الجامعيين والثانويين داخل المؤسسة يرجع إلى أن التوظيف يتم على أساس الشهادة وكذلك طبيعة الأعمال الإدارية.

الجدول رقم(5) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة:

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
23.68%	9	أقل من 5 سنوات
63.15%	24	من 5 إلى 10 سنوات
5.26%	2	من 11 إلى 15 سنة
/	/	من 16 إلى 20 سنة
7.89%	3	20 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة ، نلاحظ أن نسبة 63.15% من مجموع إجابات المبحوثين تراوحت نسبة خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات ، في حين نجد أن نسبة 23.68% من مجموع العمال أقدميتهم أقل من 5 سنوات ، تم تليها نسبة 7.89% من العمال ذو الأقدمية بلغت أقدميتهم أكثر من 20 سنة خدمة ، بينما نجد أن أدنى نسبة هي 5.26% من مجموع الذين تتراوح مدة خدمتهم من 11 إلى 15 سنة ، في حين نجد أن الذين تراوحت نسبتهم من 16 إلى 20 سنة مدة خدمة منعدمة.

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال داخل المؤسسة ذو خبرة مهنية في العمل وهذا ما يحقق نوع من الإستقرار في العمل.

تحليل البيانات الخاصة بظروف العمل :

الجدول رقم (6) يوضح إهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل:

النسبة المئوية		التكرار	إهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل	
%34.19	%2.63	1	تحسين نوعية الإضاءة	نعم
	%5.26	2	العمل على توفير أجهزة تكييف جديدة	
	%5.26	2	الإهتمام بالتهوية	
	%10.52	4	الإهتمام بالنظافة	
	%10.26	2	العمل على تحسين نوعية الإتصالات بين العمال	
	%2.63	1	فتح مجال في إبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات	
	%2.63	1	تنمية العمل الجماعي	
	/	/	تقديم تحفيزات للعاملين داخل المؤسسة	
%65.78		25	لا	
%100		38	المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين مدى إهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل نلاحظ أن نسبة 65.78% من إجابات المبحوثين الذين أقررو بأن المؤسسة لا تهتم بتحسين ظروف العمل في حين نجد نسبة 34.19% من بين المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تهتم

بتحسين ظروف العمل، حيث نجد أن نسبة 10.52% من المبحوثين الذين يرون بأن الظرف الأكثر إهتماماً من طرف المؤسسة هو النظافة ثم يليها كل من العمل على توفير أجهزة تكييف جديدة والإهتمام بالتهوية والعمل على تحسين نوعية الإتصالات بنسبة متكافئة وتقدر بـ 5.26% ثم تليها نسبة 2.63% وهي تمثل كل من تحسين نوعية الإضاءة وفتح مجال المشاركة وتنمية العمل الجماعي بنسبة متكافئة.

ونستنتج من خلال التحليل أن عدم إهتمام المؤسسة بظروف العمل راجع إلى عدم إهتمام المسؤولين بهذه الظروف وإهمالها، في حين يمكن أن تكون هذه الظروف من أهم أسباب وجود رغبة لبقاءهم وتمسكهم بمؤسستهم أي إلتزام العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم (7) يوضح ما هو الظرف الأكثر تأثيراً في العامل للقيام بعمله على أكمل وجه:

النسبة المئوية	التكرار	الظرف الأكثر تأثيراً في العامل للقيام بعمله على أكمل وجه
7.89%	3	نوعية الإضاءة
5.26%	2	التهوية
47.36%	18	درجة الحرارة
39.47%	15	النظافة
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 47.36% من مجموع إجابات العمال الذين صرحوا بأن الظرف الأكثر تأثيراً فيهم الذي يدفعهم للقيام بعملهم على أكمل وجه هو الظرف الحرارة ونجد أن هذا راجع لكون المنطقة ذات مناخ حار جداً، تليها نسبة 39.49% من المبحوثين الذين أقرروا بأن النظافة هي الأكثر تأثيراً للقيام بالعمل على

أكمل وجه في حين نجد نسبي كل من 7.89% و 5.26% من إجابات المبحوثين الذين أقرروا بأن ظرفي نوعية الإضاءة والتهوية هما الأكثر تأثير للقيام بالعمل بأكمل وجه.

الجدول رقم (8) يوضح مدى تقديم المؤسسة للحوافز:

النسبة المئوية		التكرار	تقديم المؤسسة للحوافز	
20.64%	2.63%	1	مكافئة مادية	نعم
	/	/	الحصول على ترقية	
	5.26%	2	مكافئة مالية	
	13.15%	5	تقديم شهادة شكر وتقدير	
	/	/	أخرى أذكرها	
78.94%	30		لا	
100%	38		المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم حوافز بنسبة 78.94% وهذا راجع إلى المسؤولين لايهتمون بتقديم حوافز للعمال وضعف ميزانية المؤسسة، ثم تليها نسبة 20.46% من مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تقدم حوافز والتي من بينها مكافئة مادية ومالية وتقديم شهادات شكر بنسبة ضئيلة، إذ نجد 13.15% صرحوا بأن نوع الحافز الأكثر تقديم من قبل المؤسسة ثم تليها نسبة حافزي المكافئة المادية والمالية بنسبة متقاربة تقدر ب 5.26% و 2.63% بالمقابل نجد حافز الحصول على الترقية منعدم .

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة ليس لديها إهتمام بإعطاء أي حوافز للعمال في حين قد تكون دافع في بدل جهد أكبر في العمل وكذلك قد تكون سبب في تمسك العمال

بوظائفهم وزيادة إستقرارهم داخلها وعدم التفكير في تركها ولذا على ادارة المؤسسة مراعاة هذه الحوافز لما لها من أهمية على الفرد والتنظيم.

الجدول رقم (9) يوضح حصول العامل على حوافز

النسبة المئوية	التكرار	حصول العامل على حافز
%10.52	4	نعم
%89.47	34	لا
%100	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 89.47% من مجموع عدد العمال الذين صرحوا بأنهم لم يسبق لهم الحصول على حوافز داخل المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 10.52% من الذين أقرروا بحصولهم على حوافز .

وعليه نستنتج أن الأمر راجع كون المؤسسة تمتاز بقلّة منح حوافز لعمالها وكذلك عدم إعطاء أهمية لهذه الأخيرة وعدم تخصيص ميزانية كافية للحوافز، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العمال والخفض من مستوى بذل الجهد في العمل الذي يقوم به .

الجدول رقم (10) يوضح هل الحوافز المتحصل عليها تدفع العامل لبذل جهد أكبر .

النسبة المئوية	التكرار	مدى دفع الحافز للعامل لبذل جهد أكبر
%52.63	20	نعم
%47.36	18	لا
%100	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 52.63% من مجموع عدد العمال الذين أقرروا بأنهم في حالة ما حصلوا على الحوافز تدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل، وهذا راجع كون الحوافز تعتبر وسيلة لتعزيز إنتماء العامل للمؤسسة وتقدير لمجهوداته المبذولة ودافع لزيادة في بذل الجهد داخل العمل وتحسين أدائهم ، والرفع من مستواه داخل المؤسسة من أجل الحصول على دوافع أكثر، بينما نجد نسبة الذين صرحوا بأن الحوافز لا تدفعهم لبذل جهد أكبر في المؤسسة بلغت 49.36% والسبب يرجع ضعف رضاهم عنها وإعتبارها غير مقنعة وكافية لإشباع رغباتهم.

الجدول رقم (11) يبين علاقة حصول العامل على حافز وانضباطه بوقت الدخول والخروج

المجموع		لا		نعم		حصول العامل على حافز انضباط العامل بالوقت
ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	
26.31%	10	26.47%	9	25%	1	نعم
57.89%	22	58.82%	20	50%	2	لا
15.78%	6	14.70%	5	25%	1	أحياناً
100%	38	100%	34	100%	4	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 57.89% من مجموع المبحوثين لا ينضبون بوقت الدخول والخروج ، وهذا راجع كون المسؤول لا يطبق أية حوافز سواء إيجابية أو سلبية مادية (مكافئة مالية ، زيادة الراتب ، الخصم من الراتب) أو معنوية (شكر

وتقدير ، إنذار ، تنبيه) أو فرض رقابة على الموظفين من أجل ضبطهم بوقت الحضور والإنصراف ، إذ نجد أن نسبة 58.82% منهم لا يتحصلون على حوافز ولا ينضبون بوقت الدخول والخروج بالوقت في حين نجد أن نسبة 26.31% من المبحوثين ينضبون بوقت الدخول والخروج ، ونجد نسبة متكافئة بين الذين يحصلون على حوافز والذين لا يحصلون عليها وفي نفس الوقت ينضبون بوقت الدخول والخروج بنسبة 26.47% و 25% ، في المقابل نجد نسبة 15.78% من مجموع المبحوثين ينضبون أحيانا بوقت الدخول والخروج إذ نجد نسبة 25% يتحصلون على حوافز وينضبون أحيانا بوقت الدخول والخروج .

ومنه نستنتج أن حصول العامل على حوافز يؤثر على انضباط العامل بوقت الدخول والخروج

الجدول رقم(12) يوضح علاقة تقديم المؤسسة للحوافز وإستعداد الفرد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح عمله:

المجموع		لا		نعم		تقديم المؤسسة إستعداد الفرد للحوافز لبذل مجهود
النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	
%44.47	17	%44.82	13	%44.44	4	دائماً
%52.63	20	%51.72	15	%55.56	5	أحياناً
%2.63	1	%3.45	1	/	/	مطلقاً
%100	38	%100	29	%100	9	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 52.63% من مجموع عدد المبحوثين صرحوا بأنهم مستعدون أحياناً لبذل مجهود أكبر من أجل إنجاز عملهم نسبة متكافئة بين نسبة 55.56% من الذين صرحوا بأنهم مستعدين أحياناً لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عملهم وأن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز للعاملين ، ونسبة 51.72% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم مستعدين أحياناً لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عملهم و أن المؤسسة لا تقدم حوافز لعمالها ، في حين نجد نسبة 44.47% من مجموع عدد المبحوثين الذين صرحوا بأنهم مستعدين دائماً لبذل مجهود أكبر من أجل إنجاز عملهم ، إذ نجد كذلك وجود تكافؤ بين نسبة 44.82% من المبحوثين الذين أقرّوا بأنهم دائماً مستعدين لبذل مجهود أكبر من أجل إنجاز عملهم وأن المؤسسة لا تقوم بتقديم أية حوافز لعمالها ونسبة 44.44% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائماً مستعدين لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عملهم وأن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز للعاملين بها .

وعليه نستنتج أنه سواء قدمت المؤسسة حوافز أو لم تقدمها فإن هذا لا يؤثر على استعدادات الأفراد لبذل مجهود أكبر من أجل نجاح عملهم .

الجدول رقم(13) يوضح مدى حصول العمال على حوافز وعلاقته بشعور العامل بالفخر لإنتماؤه للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		حصول العامل على حافز الشعور بالفخر
النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	
%10.52	4	%12.12	4	/	/	نعم
%21.05	8	%18.18	6	%40	2	لا
%68.42	26	%69.69	23	%60	3	نوعا ما
%100	38	%100	33	%100	5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 68.42% من مجموع الباحثين الذين يشعرون بالفخر نوعا ما لانتماءهم لهذه المؤسسة إذ نجد نسبة 69.69% منهم يشعرون بالفخر نوعا ما لانتماءهم لهذه المؤسسة مع أنهم صرحوا بالرغم من أنهم لم يتحصلوا على أية حوافز وهذا راجع لشعورهم بعدم تقدير الإدارة لمجهوداتهم وكذلك تجاهلهم لعامل الولاء و ضعف إنتماءهم لهاته المؤسسة في المقابل نجد نسبة الباحثين الذين لا يشعرون بالفخر لانتماءهم للمؤسسة تقدر ب21.05% إذ نجد نسبة 40% منهم لا يشعرون بالفخر لانتماءهم لها بالرغم من تحصلهم على حوافز، إذ يعود سبب هذا وجود تضارب أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم، ثم تليها نسبة 10.52% كأدنى نسبة تمثل الباحثين الذين يشعرون بالفخر لانتماءهم للمؤسسة حيث نجد نسبة 12.12% منهم

يشعرون بالفخر بالرغم من عدم تحصلهم على حوافز وهذا يدل على وجود نسبة ضئيلة للعمال الذين يشعرون بالفخر والانتماء للمؤسسة .

ومنه نستخلص أن للحوافز تأثير على شعور العاملين بالفخر للانتماء لهاته المؤسسة وكذلك يرتبط الأمر بثقافة المؤسسة وثقافة الفرد

وجود إلتزام وولاء للمنظمة التي ينتمون إليها ، وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.

الجدول رقم (14) يوضح علاقة العامل بزملائه:

النسبة المئوية	التكرار	علاقة العامل بزملائه
23.68%	9	رسمية
71.05%	27	ودية
5.26%	2	صراع
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 71.05% من مجموع المبحوثين علاقتهم بزملائهم ودية ، في حين نجد أن نسبة 23.68% علاقتهم رسمية بزملائهم ، ثم تليها نسبة 5.26% علاقتهم بزملائهم علاقة صراع نتيجة للتنافس من أجل الحصول على مراتب أعلى.

وعليه فإن سبب العلاقة الجيدة بين العمال يعود إلى طبيعة شخصية الأفراد وكذا العلاقات الاجتماعية الجيدة والأخوية بين العمال.

الجدول رقم (15) يوضح إستراتيجية العامل في الإنسجام مع جماعة العمل:

النسبة المئوية	التكرار	إستراتيجية العامل في الإنسجام مع جماعة العامل
34.21%	13	إبقاء العلاقة رسمية
15.78%	6	تبادل الزيارات معهم
31.57%	12	مساندتهم في ظروفهم الإجتماعية
15.78%	6	لا أعتد أي إستراتيجية
2.63%	1	ليس لدي أي إنسجام
100%	38	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة العمال الذين تتمثل إستراتيجيتهم في الإنسجام مع جماعة العمل في الرغبة في إبقاء العلاقة رسمية ، والعمال الذين يساندون بعضهم في ظروفهم الإجتماعية متقاربة بنسبة 34.21% و 31.57% في حين نجد أن نسبة العمال الذين ينسجمون مع جماعة العمل من خلال تبادل الزيارات معهم والعمال الذين لا يعتمدون أي إستراتيجية في مجال العمل بنسبة متكافئة تقدر ب 15.78% ثم تليها نسبة 2.63% من المبحوثين الذين ليس لديهم أي إنسجام مع الجماعة التي يعملون معها.

وعليه نستنتج أن النسبة الغالبة يحضى بها العمال الذين يعتمدون إستراتيجية إبقاء العلاقة رسمية فيما بينهم، ويعود الأمر إلى أن العديد من العمال يسعى إلى إبقاء علاقته بزملائه في حدود الرسمية فقط لتجنب إي مشاكل أو خلافات معهم.

الجدول رقم (16) يوضح مدى تأثير جماعة العمل في بعض قرارات العامل:

النسبة المئوية	التكرار	تأثير جماعة العمل في قرارات العامل
50%	19	نعم
50%	19	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه وجود نسبة متكافئة بين العمال الذين أقرروا بأن جماعة العمل تؤثر في بعض قراراتهم والذين أقرروا بأن جماعة العمل لا تؤثر في بعض قراراتهم بنسبة 50%.

ومنه نستخلص أن هناك تأثير نسبي لجماعة العمل على شخصية العاملين وهذا راجع لكون معظم الأوقات التي يقضيها العامل داخل المؤسسة تتم بطريقة رسمية وفي أمور العمل فقط.

الجدول رقم (17) يوضح نوع العلاقة التي تربط لعامل بمسؤوله:

النسبة المئوية	التكرار	نوع العلاقة بالمسؤول
65.78%	25	رسمية
18.42%	7	ودية
2.63%	1	صراع
13.15%	5	تجاهل
/	/	أخرى أذكرها
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 65.78% من مجموع إجابات المبحوثين تربطهم علاقة رسمية بمسؤولهم وهذا راجع كون المسؤول يضع حدود بينه وبين العمال سواء فيما يتعلق بأمر العمل أو خارج أمور العمل، في حين نجد نسبة 18.42% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم ودية بمسؤولهم، تليها نسبة 13.15% تمثل نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن علاقتهم علاقة تجاهل بمسؤولهم، في حين نجد أن نسبة 2.63% كأدنى نسبة من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم بمسؤولهم علاقة صراع.

ومنه نستنتج أن علاقة العمال بمديرهم علاقة شكلية ورسمية في حدود أمور العمل فقط.

الجدول رقم (18) يوضح سعي المسؤول إلى الأخذ بإقتراحات وتدخلات العامل في مجال العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مدى سعي المسؤول للأخذ بإقتراحات وتدخلات العامل
5.26%	2	دائماً
65.78%	25	أحياناً
28.94%	11	أبداً
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 65.78% من مجموع إجابات المبحوثين أقرروا بأن المسؤول يأخذ أحياناً ببعض إقتراحات العمال ، ثم تليها نسبة 28.94% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول لا يأخذ بإقتراحات العمال أبداً ، ثم تليها نسبة 5.26% من مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن المسؤول يأخذ دائماً ببعض إقتراحاتهم

وعليه نستنتج أن المسؤول أحياناً ما يأخذ بإقتراحات العمال داخل أمور العمل ، وفي أغلب الأحيان حتى وإن أخذ بها إلا أنه لا يعمل بها ويطبقها وهذا بسبب أن طبيعة قيادة المسؤول هي بيروقراطية .

الجدول رقم (19) يوضح علاقة بين الزملاء وعلاقتها بإستراتيجية الإنسجام مع جماعة العمل :

العلاقة بين		رسمية		ودية		صراع		المجموع	
الزملاء إستراتيجية الإنسجام	التكرار	ن م	الترار	ن م	التكرار	ن م	التكرار	ن م	التكرار
إبقاء العلاقة رسمية	6	%60	6	%23.07	1	%50	17	%34.21	17
تبادل الزيارات معهم	3	%30	7	%26.92	/	/	10	%26.31	10
مساندهم في ظروفهم الإجتماعية	1	%10	7	%26.92	/	/	8	%21.05	8
لا أعتد أي إستراتيجية	/	/	6	%23.07	1	%50	7	%18.42	7
ليس لدي إنسجام	/	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	10	%100	26	%100	2	%100	38	%100	38

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن الإستراتيجية الأكثر إعتداد في الإنسجام مع جماعة العمل تتمثل في إبقاء العلاقة رسمية ، حيث تقدر نسبتهم ب34.21% من مجموع إجابات المبحوثين ظن حيث نجد أن نسبة 60% منهم علاقتهم بزملائهم رسمية، في حين نجد أن نسبة 26.31% من مجموع إجابات المبحوثين يعتمدون إستراتيجية تبادل الزيارات في علاقتهم بزملائهم ، إذ نجد نسبة 30% منهم علاقتهم بزملائهم رسمية ، ثم تليها نسبة 21.05% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يعتمدون إستراتيجية المساندة في ظروفهم الإجتماعية ، إذ نجد 26.92% منهم علاقتهم ودية بزملائهم، ثم تليها نسبة 18.42% من إجابات مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يعتمدون أي إستراتيجية في الإنسجام مع جماعة عملهم، إذ نجد نسبة 50% منهم علاقتهم بزملائهم علاقة صراع. وعليه نرى أن الإستراتيجية الأكثر إعتداد بين جماعات العمل داخل المؤسسة هي إستراتيجية إبقاء العلاقة رسمية فيما بينهم وهذا راجع إلى تجنب العديد من العمال كثرة العلاقات فيما بينهم لتفادي أي مشاحنات وصراعات فيما بعد

الجدول رقم (20) يوضح حرص المسؤول على ضياع الوقت :

النسبة المئوية	التكرار	حرص المسؤول على عدم ضياع الوقت
26.31%	10	دائماً
55.26%	21	أحياناً
18.42%	7	أبداً
100%	38	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 55.26% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول أحياناً يحرص على عدم ضياع الوقت ، في حين

وجد أن نسبة 26.31% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول دائماً يحرص على عدم ضياع الوقت ، تليها نسبة 18.42% من عدد إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول لا يحرص أبداً على عدم ضياع الوقت.

ويعود الأمر إلى أن المسؤول يسعى للحفاظ على نظام المؤسسة الداخلي من خلال حرصه ووضع رقابة على العمال .

الجدول رقم (21) يوضح مدى تلقي الأوامر من عدة أشخاص.

النسبة المئوية	التكرار	تلقي الأوامر من عدة أشخاص
52.63%	20	نعم
36 %47.	18	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن نسبة 52.63% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أقروا بأنهم يتلقون الأوامر من عدة أشخاص ، ويعود إلى عدم وجود مسؤول واحد يعطي المعلومات والتعليمات للعمال ، في حين نرى نسبة 47.36% من إجابات المبحوثين الذين أقروا بأن تلقي الأوامر لا يكون من عدة أشخاص ، وهي نسبة متكافئة مقارنة بالنسبة الأولى .

الجدول رقم (22) يوضح هل هناك إتصال بين العامل ومديره أثناء العمل وطبيعته.

النسبة المئوية		التكرار	وجود إتصال وطبيعته	
%44.73	%42.10	16	رسمي	نعم
	%2.63	1	ودي	
	/	/	أخرى أذكرها	
%55.26		21	لا	
%100		38	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 55.26% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود أي إتصال بينهم وبين مديرهم ، ويعود الأمر إلى شخصية المدير في حد ذاته كونه يسعى إلى وضع حدود بينه وبين عمال المؤسسة والتدخل في أمور العمل فقط الأمر الذي خلق نوع من الإستياء لدى العمال ، في حين تعبر نسبة 44.73% عن إجابات المبحوثين الذين أقروا بوجود إتصال بينهم وبين المدير حيث أقر 42.10% منهم أن الإتصال ذو طابع رسمي يتعلق بأمور العمل ويخضع لضوابط معينة كإحترام السلم الإداري ، أما نسبة 2.36% منهم فأقروا بأن طبيعة الإتصال ودي فيما بينهم.

الجدول رقم (23) يوضح مصدر الإستفسار في حالة عدم فهم العامل لتعليمه ما.

النسبة المئوية	التكرار	مصدر الإستفسار في حالة عدم فهم تعليمه ما
42.10%	16	المسؤول المباشر
57.89%	22	الزملاء
100%	23	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 57.89% من مجموع عدد المبحوثين صرحوا بأنهم يستفسرون في حالة عدم فهمهم لتعليمه ما من طرف الزملاء في العمل ، وهذا بسبب أن الزملاء أسرع وأبسط في توصيل المعلومة ، وكذا نتيجة العلاقات الودية والجيدة فيما بينهم ، ثم تليها نسبة 42.10% من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم يستفسرون عن طريق المسؤول المباشر بإعتبار أن المسؤول قد يكون أدرى بالمعلومة من الزملاء.

الجدول رقم (24) يوضح مدى وجود إتصال بين العامل ومديره وطبيعته

المجموع		لا		نعم		إتصال العامل بمدير طبيعته
النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	
94.74%	36	100%	21	88.24%	15	رسمي
5.26%	2	/	/	11.76%	2	ودي
100%	38	100%	21	100%	17	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن جل إجابات المبحوثين صرحوا بأن إتصالاتهم بمديرهم رسمية حيث قدرت نسبتهم ب 94.74% ، إذ نجد نسبة 100% منهم

أقروا بطبيعة إتصالهم بمديرهم رسمية و لا يوجد أي إتصال بينهم وبين مديرهم ، ونسبة 88.24% منهم علاقتهم بمديرهم رسمية ولديهم إتصال بمديرهم، في حين نجد أن نسبة 5.26% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة إتصالهم بمديرهم ودية ، إذ نجد نسبة 11.76% منهم لديهم إتصال بمديرهم.

وعليه نستنتج أن طبيعة الإتصال الرسمية بين العمال والمدير يعود سببه إلى قيادة المدير البيروقراطية وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات ومناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والخطط المستقبلية معهم وكذلك عدم التواصل معهم بالطرق الغير رسمية جعلهم منفذين للمهام فقط.

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين مدى تلقي الأوامر من عدة أشخاص ومصدر تلقي الأوامر.

المجموع		لا		نعم		مدى تلقي الأوامر من عدة أشخاص
النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	النسبة م	التكرار	
						مصدر تلقي الأوامر
36.84%	14	45%	9	27.78%	5	المسؤول المباشر
63.15%	24	55%	11	72.22%	13	الزملاء
100%	38	100%	20	100%	18	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 63.15% من مجموع إجابات المبحوثين الذين يستفسرون في حالة عدم فهمهم لتعليمة ما من طرف الزملاء ونجد هذا راجع إلى وجود بعض الإرتياحية وإنسجامهم أثناء أداء مهامهم ،في المقابل نجد نسبة 36.84% من المبحوثين يستفسرون من المسؤول المباشر في حالة عدم فهمهم لتعليمة ما ،إذ نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستفسرون من طرف الزملاء ويتلقون الأوامر من عدة أشخاص تقدر ب72.22% مقارنة بنسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستفسرون من المسؤول الوأنهم لا يتلقون الأوامر من عدة أشخاص التي قدرت ب27.78%.

ومنه يمكن القول أن هذا يدل على أنه لا توجد مركزية في السلطة وعدم وجود احترام للسلم الإداري،أي أن تعدد مراكز تلقي العامل للأوامر له علاقة بمصدر تلقي الأوامر.

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين حرص المسؤول على عدم ضياع الوقت والإجراءات المتخذة في حالة عدم الإنضباط:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		حرص المسؤول
النسبة م	التكرار							
								الإجراءات المتخذة
23.68%	9	28.57%	2	26.31%	5	16.67%	2	تتبيه
36.84%	14	57.14%	4	31.57%	6	33.33%	4	إنذار كتابي
31.57%	12	14.28%	1	36.84%	7	33.33%	4	خصم الراتب
7.89%	3	/	/	5.26%	1	16.67%	2	أخرى

								أذكرها
100%	38	100%	7	100%	19	100%	12	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن إجراء الإنذار الكتابي والخصم من الراتب هو المتخذ في حالة عدم الإنضباط بالوقت متكافئة قدرت بـ 36.84% و 31....57% في حين نجد نسبة إجراء التنبيه تقدر بـ 23.68% أما مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن هناك إجراءات أخرى تقدر نسبتهم بـ 7.89% إذ نجد أن نسبة 57.14% من المبحوثين الذين أقرروا بأن إجراء المتخذ في حالة عدم الإنضباط بالوقت هو إنذار كتابي وأن المسؤول لا يحرص أبداً على عدم الوقت، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن إجراء المتخذ هو الخصم من الراتب وأن المسؤول يحرص أحيانا على عدم ضياع الوقت بنسبة 36.84% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن إجراء المتخذ هو الأذار الكتابي والخصم من الراتب ويرون بأن المسؤول يحرص دائما على عدم ضياع الوقت بنسبة 33.33%، ثم تليها نسبة 28.57% نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن إجراء المتخذ هو التنبيه وأن المسؤول لا يحرص على عدم ضياع الوقت .

ومنه نستنتج أن المسؤول لا يطبق إجراءات صارمة من أجل ضبط الموظفين مما يوضح لنا بأن هناك نوع من القيادة الفوضوية في بعض الأحيان ولدى المسؤول عدم إهتمام بحضور العمال وإنصرافهم في الوقت القانوني للمؤسسة مما يجعل العمال يتمرّدون عن تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، وإن لحرص المسؤول علاقة بالإجراءات المتخذة في حالة عدم الإنضباط وتأثير على مدى إنضباط العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27) يوضح مدى شعور العامل بالفخر لأنتمائه للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مدى شعور العامل بالفخر
13.15%	5	نعم

لا	7	18.42%
نوعا ما	26	68.42%
المجموع	38	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن نسبة 68.42% من المبحوثين يشعرون نوعا ما بالفخر لإنتمأهم لهاته المؤسسة وهذا راجع للضروف الداخلية للمؤسسة للمؤسسة بحكم أن الأفراد لايتفاعلون بقدرة أكبر على الخلق والإبداع لأن أعمالهم محدودة، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين لا يشعرون بالفخر لإنتمأهم لهاته المؤسسة قدرت ب 18.42%، ثم تليها نسبة 13.15% تمثل المبحوثين الذين يشعرون بالفخر لإنتمأهم لهاته المؤسسة.

الجدول رقم(28) يوضح موقف العامل إذا أتاحت له فرصة تغيير مكان عمله:

النسبة المئوية	التكرار	موقف العامل إتجاه تغيير مكان عمله إن أتاحت له الفرصة
26.31%	10	أوافق بشدة
47.36%	18	أوافق
15.78%	6	محايد
7.89%	3	غير موافق
2.63%	1	غير موافق بشدة
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 47.36% صرحوا بموافقتهم بتغيير مكان العمل في حالة ما أتاحت لهم فرصة ذلك وهذا راجع لضعف ولائهم وإنتماهم للمؤسسة ويعود الأمر لعدم تهيئة الظروف المناسبة لهم وكذلك لعدم توفير فرصة للعمال ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 26.31% صرحوا بموافقتهم بشدة في تغيير مكان عملهم، في المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم موافقتهم والغير موافقين بشدة بنسبة متكافئة تقدر ب 7.89% و 2.63% وهذا يرجع كون الرضا في العمل من طرف العمال منخفض نتيجة لعدم إهتمام المسؤولين بتحسين الظروف المحيطة بالعمال أثناء قيامهم بأعمالهم من تشجيع على الإبداع وفتح مجال المشاركة رسم الأهداف والخطط مما يقلل من رغبتهم بالبقاء في المؤسسة . الجدول رقم (29) يوضح مدى إستعداد العامل لبذل أكبر من أجل نجاح العمل:

النسبة المئوية	التكرار	إستعداد العامل لبذل مجهود أكبر من أجل نجاح العمل
42.10%	16	دائما
55.26%	21	أحيانا
2.63%	1	مطلقا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 55.26% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم مستعدين أحيانا لبذل مجهود أكبر من أجل نجاح العمل وهذا راجع كون نظام الحوافز داخل المؤسسة ضعيف سواءا ماديا أو معنويا وإحساس العمال بعدم تقدير الإدارة لمجهوداتهم وعدم تطابق أهداف وقيم المؤسسة مع أهدافهم وقيمهم وعدم وجود رغبة في التفاني في العمل لأجل المؤسسة وعدم إقتناعهم بالعمل الذي يقومون

به، في حين نجد نسبة 42.10% من مجموع إجابات المبحوثين الذين أقرّوا بأنهم مستعدين دائماً لبذل مجهود أكبر، تليها نسبة 2.63% منهم صرحوا بأنهم غير مستعدين مطلقاً لبذل مجهود أكبر من أجل نجاح العمل.

الجدول رقم (30) يوضح مدى حرص العامل على المحافظة على أسرار العمل:

النسبة المئوية		التكرار	مدى حرص العامل في الحفاظ على أسرار عمله	
%100	%18.42	7	ضمان السير الحسن للمؤسسة	نعم
	%78.94	30	إلتزامك بالحفاظ على السر المهني	
	%2.63	1	تجنب العقوبة	
	/	/	أخرى أذكرها	
/	/	/	لا	
%100		38	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 78.94% من مجموع عدد المبحوثين يلتزمون بالحرص على المحافظة على أسرار العمل، تليها نسبة 18.42% منهم يحرصون على

المحافظة على أسرار العمل من أجل ضمان السير الحسن للعمل ،ثم تليها نسبة 2.63% يحرصون على المحافظة على أسرار العمل من أجل تجنب العقوبة.

وعليه نستنتج أن حرص العمال في المحافظة على أسرار العمل يعود إلى وعي العمال بضرورة هذا الأمر وإلى ثقافة وقيم أفراد التنظيم ومن أجل تحقيق الإستقرار في العمل .

الجدول رقم(31) يوضح مدى إنضباط العامل بوقت الدخول والخروج الذي تحدده المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإنضباط بالوقت
60.52%	23	نعم
5.26%	2	لا
34.21%	13	أحيانا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 60.52% صرحوا بأنضباطهم بوقت الدخول والخروج تليها نسبة 34.21% من مجموع إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينضبون أحيانا بوقت الدخول والخروج في حين نجد نسبة 5.26% كأدنى نسبة لإجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم إنضباطهم بوقت الدخول والخروج. ومنه نرى أن إنضباط العمال بأوقات الدخول والخروج يعود إلى صرامة المدير في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة .

الجدول رقم (32) يوضح الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة في حالة عدم الإنضباط:

النسبة المئوية	التكرار	الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة
26.31%	10	تنبيه
34.21%	13	إنذار كتابي

31.57%	12	خصم من الراتب
7.89%	3	أخرى أذكرها
100%	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن إجراء الإنذار الكتابي والخصم من الراتب يمثلان نسبة متقارب ومتكافئة بنسبة 34.21% و 31.57% ، ثم تليها نسبة 26.31% لإجراء التنبيه في حال عدم الإنضباط بوقت الدخول والخروج ، ثم تليها نسبة 7.98% ترجع إلى إجراءات أخرى يتخذها المسؤول في حاله عدم الإنضباط.

وعليه يرجع أن إجراء الإنذار الكتابي يرجع إلى عدم رغبة العمال في العمل عدم إعطاء أي أهمية للتنبيهات الموجهة إليهم في حالة عدم إنضباطهم وإن المدير لا يولي أي أهمية للحرص على دخول وخروج العمال في الأوقات التي يحددها النظام الداخلي للمؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة الفرضية الأولى:

تؤثر الحوافز على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

من خلال تحليل الجداول وتفسيرها توصلنا إلى مايلي:

78.94% صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم حوافز وهذا يرجع إلى أن المؤسسة ينخفض فيها نظام الحوافز مما قد ينعكس سلباً على سلوكيات العمال وهذا ما يوضحه الجدول رقم (8).

89.47% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يسبق لهم أن تحصلوا على حوافز داخل مؤسساتهم و هذا نتيجة أن المؤسسة لا تهتم بجانب التحفيز لعمالها وهذا ما يوضحه الجدول رقم (9) .

ونجد نسبة 52.63% من الذين صرحوا بأن الحوافز تدفعهم لبذل جهد أكبر ، وعليه فإنه بالرغم من عدم تحصل العمال على حوافز إلا أنهم مستعدين لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عملهم ، وهذا دليل على وجود رغبة في العمل وكذا وجود إلتئام وولاء لمؤسساتهم حتى ولو لم تكن أهدافهم تنطبق مع أهداف المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10) .

وهذا يتفق مع دراسة رقم (2) للولاء التنظيمي واثره على أداء العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم داخل المؤسسة حيث توصلوا إلى أن ولاء الأفراد ليس مولود معهم وإنما هو مكتسب نتيجة شعور الفرد بإرتباط قوي إتجاه مؤسسته .

كما يوضح لنا الجدول رقم (11) علاقة حصول العامل على حوافز ومدى إنطباضه بوقت الدخول والخروج إذ بينت النتائج أن نسبة 57.89% من إجابات المبحوثين لا يتحصلون على حوافز ولا ينضبون بوقت الدخول والخروج .

68.42% من الذين صرحوا بأن تحصلهم على الحافز يشعرهم بالفخر نوعا ما لانتمائهم لمؤسستهم ، وهذا يوضح وجود عدم قناعة بالافتخار لهاته المؤسسة

و منه نستنتج أن الفرضية الأولى (تؤثر الحوافز على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة) تتحقق ، إذ نجد أغلب المبحوثين لم يتحصلوا على حوافز رغم أنه من خلال إجاباتهم يتبين لنا بأن الحوافز تدفعهم إلى بذل جهد أكبر في العمل مما قد يرفع من أدائهم وإستقرارهم ويحقق التقدم للمؤسسة وكذلك أن الحوافز تدفع العاملين إلى الإنضباط داخل العمل بوقت الحضور والإنصراف، وعليه نجد أن الحوافز تعتبر عامل مؤثر لإلتزام الأفراد داخل مؤسستهم ، وإتفقت كذلك مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تدعيم العمل الجماعي وتقديم الحوافز المعنوية والتي من أهم روادها إلتون مايو .

حيث تم التوصل إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر في إرتفاع مستوى الإنتاج ، كالعلاقة السائدة بين العاملات كما وضحه لنا الجدول رقم (14) العلاقة الجيدة بين الزملاء.

مناقشة الفرضية الثانية:

نمط القيادة له تأثير على الإلتزام التنظيمي.

من خلال تحليل الجداول توصلنا إلى أن:

65.78% من العمال صرحوا بأن علاقتهم بمديرهم هي رسمية أي أن المدير لا يسمح بإقامة علاقات خارج مجال العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17)، ونجد نسبة 65.78% من العمال الذين صرحوا بأن المدير أحيانا ما يأخذ بإقتراحاتهم في الأمور التي تخص العمل وليس دائما وهذا يدل على أن المدير لديه مركزية السلطة في إتخاذ أي قرار يخص العمل أو لديه عدم قناعة بإقتراحات العمال وهذا ما وضحه الجدول رقم (18) الأمر الذي نجده يتفق مع المبادئ 14 التي جاء بها هنري فايول والتي من بينها وحدة القيادة .

55.26% من العمال الذين صرحوا بأن المسؤول أحيانا ما يحرص على عدم ضياع الوقت الجدول رقم (20).

55.26% من العمال صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر من عدة أشخاص داخل المؤسسة وهذا يدل على وجود أكثر من مصدر واحد لتلقي الأوامر الجدول رقم (21) .

كما يوضح الجدول رقم (25) حرص المسؤول على عدم ضياع الوقت وعلاقته بالإجراءات المتخذة في حالة عدم إحترام الوقت، إذ نجد 36.84% و 31.57% من العمال الذين صرحوا بأن المسؤول أحيانا ما يحرص على عدم ضياع الوقت و الإجراءات المتخذة هي الإنذار الكتابي والخصم من الراتب.

وعليه نستنتج أن فرضية هل نمط القيادة يؤثر في الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة لم تتحقق في جزئية حرص المسؤول على عدم ضياع الوقت وعدم مركزية الإستفسار عن التعليمات في حالة عدم الفهم وتلقي الأوامر من عدة أشخاص داخل المؤسسة .

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل الجداول توصلنا إلى ما يلي:

34.21% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن إستراتيجية الإتصال المعتمدة عندهم في علاقتهم بزملائهم أغلبيتها رسمية وهذا يعود إلى أن الإتصال داخل المؤسسة يخضع لضوابط وقوانين ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).

55.26 من مجموع إجابات المبحوثين صرحوا بأن الإتصال بينهم وبين مديرهم منعدم ، وهذا راجع إلى أن الأوامر والتعليمات تكون في أغلبية الأمر نازلة صادرة من المستويات العليا وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29) .

65.78% من الإجابات صرحت بأن طبيعة الإتصال بينهم وبين مديرهم ذو طبيعة رسمية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17) .

كما يوضح الجدول رقم (24) مدى وجود علاقة بين العامل ومديره وماهي طبيعتها ، إذ نجد 94.74% منهم أقروا وجود علاقة وذو طبيعة إتصال رسمي .

وهذا يدل على أن أغلب الإتصالات داخل مؤسسة ديوان الشباب هي إتصالات رسمية تخضع لضوابط وأحكام ، ونجد هذا يتفق مع ما جاء ماكس فيبر في نظريته.

وعليه نستنتج أن أغلبية الإتصالات مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب ذات طبيعة رسمية سواء فيما بين العمال أو بين العمال ومديرهم وهذا راجع الى أن الأفراد في المؤسسة يسعون إلى تأدية واجباتهم حسب ما ينص عليه التنظيم الرسمي.

ومن خلال هذا نخلص إلى أن فرضية الاتصال يؤثر في الإلتزام التنظيمي تحققت لأن طابع الإتصال الرسمي يفرض على العمال نوع من الإلتزام داخل المؤسسة الاتصالات داخل المؤسسة وهذا مايتفق مع مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور الذي يؤكد على الرسمية في العمل.

الإستنتاج العام :

من خلال دراسة ظروف العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي وانطلاقاً من تحليل لبيانات الجداول ومناقشة فرضيات الدراسة توصلنا الى ما يلي:

فيما يخص معرفة مامدى إهتمام المؤسسة بالظروف الداخلية للعمل (مؤسسات ديوان الشباب): حيث أثبت لنا الدراسة من خلال تحليلنا للجداول أن الظرف الفيزيقي الأكثر إهتمام من قبل المؤسسة هو ظرف درجة الحرارة وهذا بسبب أن الفصل السائد في المنطقة أغلبية السنة هو فصل الصيف ولهذا تسعى المؤسسة الى توفير جو مناسب يسمح للعمال بأداء الأعمال الموكلة إليهم فيما يخص معرفة هل للحوافز تأثير على الإلتزام التنظيمي:

- قلة تقديم المؤسسة للحوافز وهذا ناتج عن اهمال المؤسسة لنظام الحوافز وضعف الميزانية - أغلبية المبحوثين لم يتحصلوا على حوافز داخل المؤسسة .

- بالرغم من عدم تحصل المبحوثين على حوافز الا ان لديهم استعداد لبذل جهد أكبر وهذا راجع لا

ستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة.

- أما فيما يخص جماعة العمل وكيفية التعامل معها فنجد أن هناك علاقة ودية بين الزملاء في العمل ، كما أن أغلبية العمال يفضلون إبقاء العلاقة ضمن جماعة العمل علاقة رسمية ودية بحيث لا تؤثر في إتخاذ قرارات أي عامل.

- أما فيما يخص نمط القيادة نجد أن المدير بيروقراطي وذلك من خلال عدم مشاركته في إتخاذ القرار ولكن بالرغم من هذا فإننا نجد نوع من القيادة الفوضوية من خلال تحليلنا لمدى إنضباط العمال إذ وجدنا عدم وجود نظام رقابي متشدد بوقت الدخول والخروج ،

وعدم السماح لهم بإبداء الرأي وجعلهم منفذين فقط وعدم مساعدتهم في تنمية مهارتهم وإمكانياتهم وتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة

فيما يخص الإتصال بين العامل والمدير فنجد أنه لا يوجد إتصال بين المدير ومرؤوسيه الا في الأمور الشخصية التي تخص العمل ، فالمسؤول قليل ما يأخذ بقرارات مرؤوسيه وإستخدام أسلوب المشاركة والمشاورة في مناقشة أي أهداف أو خطط مستقبلية تخص العمل والمؤسسة، فحسب تصريحات رئيس مصلحة المستخدمين فإن مشاركة المدير لعماله في إتخاذ القرار أمر شكلي فقط ففي النهاية يأخذ برأيه فقط ، أي وجود مركزية في إتخاذ القرار ووجود نمط الإتصال النازل فقط ولا يوجد تدرج هرمي للسلطة.

التوصيات والإقتراحات:

بعد معالجتنا لموضوع ظروف العمل واثرها على الإلتزام التنظيمي ، وبناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة إرتأنا أن نقدم بعض الإقتراحات والتي نأمل أن تؤخذ بعين الإعتبار ، ومن هذه الإقتراحات ما يلي :

- تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال من أجل تحسين مستوى آدائهم والرفع من معنوياتهم.

- تبني نظام حوافز فعال وناجح وتدعيمه ووضع آلية واضحة المعالم له مما يحقق الشفافية.

- إعطاء فرصة للموظفين من أجل إبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص أهداف المؤسسة والخطط المستقبلية.

- تعريف العمال بالأهداف المسطرة والخطط المستقبلية ومساعدتهم على تنمية إمكانياتهم وزيادة فعاليتهم داخل العمل .

-تبني ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة في إتخاذ القرار وتوحيد الأهداف مما يزيد من الثقة المتبادلة من أجل تحقيق الرضا والولاء لدى العاملين وقبول تلك القرارات.

تبني القيادات الإدارية في المؤسسة لفكرة تبادل المعرفة أو المشاركة المعرفية .

ومن الدراسات التي نقترحها من خلال دراستنا هذه:

1-التغيير التنظيمي وأثره على الإلتزام التنظيمي.

2-السياسة الإدارية المتبعة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

3-بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي.

4-دور ظروف العمل في تفعيل الإلتماء التنظيمي.

خاتمة

وفي الأخير نخلص إلى أن أي مؤسسة مهما كان نوعها فهي تسعى إلى تلبية حاجات ورغبات عمالها، كما تسعى لتحقيق النجاح داخل هذا المجتمع ولهذا كان لابد من أن تهتم بمواردها المختلفة بصفة عامة وموردها البشري بصفة خاصة محاولة توفير كل الظروف المناسبة من أجل ضمان إستقراره وتحقيق الأهداف المسطرة للمستقبل وكذا زيادة مستوى التزامه بها .

فلظروف العمل تأثير كبير على إلتزام أفراد التنظيم من عدة مناحي من ولاء وإنتماء للمؤسسة وتوحيد للأهداف المسطرة من قبلها وإلتزام بالسر المهنيالخ وهذا من خلال إهتمام القيادات بتحسين ظروف البيئة الداخلية للعمل من خلال إعطاء أهمية لتنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين وتحسين للعلاقات فيما بينهم وتبني نظام حوافز ناجع لتحسين أداءهم وزيادة فاعليتهم وتعزيز المشاركة الجماعية ونشر ثقافة المشاركة المعرفية فيما بينهم مما يمنح المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية خارجيا.

ومن خلال دراستنا وما توصلنا إليه يمكن القول أن ظروف العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل مؤسسات ديوان الشباب تعتبر من المواضيع الهامة والواسعة لمن أراد البحث فيها بدراسات مستقبلية ، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة في سبيل إثراء البحث العلمي

وعليه فإن لظروف العمل أثر كبير على الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة وعليه فإن ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة عندما تكون مهينة جيدا توفر جوا تنظيمي مناسب يجعل العاملين يحسنون من إمكانياتهم .

- 1 أحمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007.
- 2 أحمد ماهر : نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا خدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2010.
- 3 جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر ، (بط) ، الجزائر ، 2003.
- 4 حريم حسين : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والمنظمات) ، (بط) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997.
- 5 حسين التهامي : التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الأدرية ، ط1، الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013.
- 6 حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، (بط) ، دار الحامد ، عمان ، 2004.
- 7 حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- 8 حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- 9 خضير كاظم حمود : الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 10-سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الجولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2004.
- 11- سلامة إنتصار محمد طه : مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الفلسطينية

- 12 - سعاد نايف برطوني : الإدارة (أساسيات الإدارة والأعمال) ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001.
- 13-صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، (بط) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 14-صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، (ب ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982.
- 15-طارق طه : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.
- 16-عباس محمود عوض : علم النفس الاجتماعي ، (بط) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1994.
- 17-عبد الرحمن العيسوي : سيكولوجية العمل ، ط1، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان
- 18-عبد الكريم أعراب : تسيير المنشأة ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2005.
- 19-عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة ، ط1، زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003.
- 20-عبد الوهاب علي محمد : زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية ، (بط) ، شركة مصادر جدة ، 2001.
- 21-علي أحمد منصور : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1998.

- 22- علي الشرقاوي : العملية الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، القاهرة، 2000.
- 23- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2011.
- 24- كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي ، ط1 ، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 25- ماجدة العطية : سلوك المنظمة (سلوك الأفراد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003.
- 26- محمد القاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2000.
- 27- محمد عبد الرحمن العيسوي : موسوعة علم النفس الحديث : م ج2 ، ط1 ، دار الراتب ، 2002.
- 28- محمد منير حجاب : نظريات الإتصال ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010.
- 29- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
- 30- ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع والتنظيم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 31- نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011.

المذكرات:

32- أحمد بن فرحات الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، 2005 .

33- إعداد طلاب وطالبات كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية نظام الإنتساب المطور ، مقرر السلوك التنظيمي ، ط1، 1430هـ-1431هـ .

34- إيناس فؤاد : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 1429هـ .

35- خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين ، 2006 .

36- سامي إبراهيم -حامد حنونة : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2006 .

37- سلمى لحر : مذكرة تحليل أثر هيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جيجل ، 2013 ، .

38- شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010 .

39- عبد العزيز مؤذن ، كيكمو الطيب: ظروف العمل وأثارها على إنتاجية العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة أدرار ، 2017

40- علي موسى حنان : مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006.

41- فريال بحباح : تنمية الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات رسالة ماجستير ، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، 2009

دليل المقابلة

- 1) كيف تؤثر طبيعة ظروف العمل على أسلوبك القيادي كقائد؟.....
- 2) ماهي الأساليب التي تستخدمها للإتصال بالعمال؟.....
- 3) ما هي الأسباب التي تجعلك تجعل للمرؤوسين دور في إتخاذ القرار؟.....
- 4) ماهي الحوافز التي تعتمد عليها لتحفيز العاملين داخل المؤسسة؟.....
- 5) كيف تتجاوب مع طلبات وإستفسارات المرؤوسين؟.....
- 6) ماهي طبيعة الإتصال الذي تعتمد عليه للتواصل مع المرؤوسين؟.....
- 7) هل ترى أن جماعة العمل تزيد من فاعلية العمال ؟
- 8) ما هي الأسس التي تعتمد عليها في منح الحوافز ؟.....

-إحترام الموظفين لتعليمات المراتب الإدارية العليا.

- إتباع الإجراءات الرسمية والقوانين .

- تقديم مقترحات للرؤوساء حول تطوير أسلوب العمل لاكتشاف أساليب عمل جديدة لأداء العمل.

- 9) كيف ترى العلاقة بين الجماعات في الأقسام؟.....

-علاقة رسمية في حدود تنفيذ إجراءات العمل الرسمية

- علاقة تشاركية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة

- علاقة صداقة يملأها الرغبة في التعامل بين المجموعات والأفراد

- 10) هل توجد علاقة شخصية بينك وبين الموظفين؟.....

11) هل تؤيد أن عملية إتخاذ القرار تقوم على الإتصال؟.....

12) برأيك هل ترى أن إمداد المعلومات والإتصالات داخل المؤسسة كافية وواضحة؟.....

جامعة ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد: في إطار انجاز مذكرة التخرج في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان: ظروف العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي.

نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة بكل موضوعية عن اسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب والتعليق على الأسئلة المفتوحة .

ونعلمكم بان إجابتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وفي الختام تقبلو منا خالص الشكر والتقدير

إشراف الأستاذ:

جودي حمزة

من إعداد الطالبتين :

➤ وايني سميرة

➤ بن لحسن حنان

الموسم الجامعي 2017-2018م

المحور الأول: البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن من: 20-30 31-40
- من 41-49 5 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب زوج مطلق

4- المستوى التعليمي:

- أمي يقرأ ويكتب ابتدائي
- متوسط ثانوي جامعي

5- مدة الخدمة:

- أقل من 5 سنوات 5-10 11-15
- من 16-20 20 سنة فأكثر

المحور الثاني : ظروف العمل

6-هل تهتم مؤسستك بتحسين ظروف العمل:

- نعم لا

7- إذا كانت الإجابة بنعم فعلى ماذا تركز مؤسستك في تحسينها وتهيئتها لهذه لظروف:

- تحسين نوعية الإضاءة

الملاحق

- العمل على توفير أجهزة تكييف جيدة
- الإهتمام بالتهوية
- الإهتمام بالنظافة
- العمل على تحسين نوعية الإتصالات بين العمال
- فتح مجال إيداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات
- تنمية العمل الجماعي
- تقديم تحفيزات للعاملين داخل المؤسسة

8 - حسب رأيك ما هو الظرف الأكثر تأثير في قيامك بعملك على أكمل

وجه:

- نوعية الإضاءة التهوية
- درجة الحرارة النظافة
- 9 - هل مؤسستك تقدم حوافز للعاملين : نعم لا

10- إذا كانت الإجابة بنعم، أذكر فيما تتمثل هذه الحوافز .

- مكافئة مادية مكافئة مالية
- الحصول على ترقية تقديم خطاب شكر وتقدير

أخرى أذكرها....

11- هل سبق وأن تحصلت على حوافز داخل مؤسستك:

- نعم لا

12- في حالة الإجابة بنعم فيما تمثل هذا الحافز؟.....

13- هل الحوافز التي تحصل عليها تدفعك إلى بذل جهد أكبر في

عملك:

نعم لا

14- كيف هي علاقتك بزملائك:

رسمية ودية صراع

15- ماهي إستراتيجتك في الإنسجام مع جماعة عملك:

إبقاء العلاقة رسمية تبادل الزيارات معهم

مساندتهم في ظروفهم الإجتماعية لا أعتمد أي إستراتيجية

ليس لدي أي إنسجام معهم

16- هل تؤثر جماعة عملك في قراراتك: نعم لا

17- ما نوع العلاقة التي تربطك بمسؤولك:

علاقة رسمية علاقة ودية

علاقة صراع علاقة تجاهل

18- هل يسعى مسؤولك بالأخذ ببعض إقتراحاتك وتدخلاتك في مجال

العمل:

دائماً أحياناً أبداً

19 - هل المسؤول يحرص على عدم ضياع الوقت:

دائماً أحياناً أبداً

20 - هل تتلقى الأوامر من عدة أشخاص: نعم لا

21- هل هناك إتصال بينك وبين مديرك أثناء العمل: نعم لا

22- في حالة الإجابة بنعم ماهي طبيعته؟

إتصال رسمي إتصال ودي (موضوع خارج العمل)

أخرى حددها.....

23- في حالة عدم فهمك لتعليمه هل تستفسر من :

المسؤول المباشر الزملاء

المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي.

24- هل تشعر بالفخر لإنتمائك لهاتف المؤسسة:

نعم لا نوعاً ما

25- في حالة الإجابة ب: "لا" أنكر لماذا.....

26- في حالة أتاحت لك فرصة لتغيير مكان عملك ما موقفك من ذلك:

أوافق بشدة أوافق حايدي غير موافق ر موافق
بشدة

27- هل أنت على إستعداد لبذل مجهود أكبر مجهود من أجل نجاح

عملك:

الملاحق

دائماً أحياناً مطلقاً

28- هل تحرص على المحافظة على أسرار عملك: نعم

29- إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل يعود ذلك إلى :

ضمان السير الحسن للمؤسسة

إلتزامك بالحفاظ على السر المهني

تجنب العقوبة

أخرى أذكرها.....

في حالة الإجابة ب "لا" أذكر لماذا.....

30 - هل تنتضب بوقت الدخول والخروج الذي تحدده المؤسسة :

نعم لا أحياناً

31- ماهي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في حالة عدم الإنضباط بالوقت:

تتبيه

إنذار كتابي

خصم من الراتب

أخرى أذكرها.....