

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د/ نصيرة براهيمة

إعداد الطالبتين:

حبيبة خن

رفية حدادة

اللجنة المناقشة:

1- أ/ مصطفى شريال رئيسا

2- د/ نصيرة براهيمة مشرفا ومقررا

3- أ/ الربيع كواهي عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018



شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل واحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل

إلى التي تحملت معنا عناء هذا العمل

إلى التي منحتنا الوقت

إلى التي أفادتنا بتوجيهاتها ونصائحها الأستاذة المشرفة

"نصيرة براهيمة"

إلى جميع الأساتذة في جميع مراحل الدراسة الذين أفادونا بتوجيهاتهم

ونصائحهم

إلى جميع العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد

بالطاهير لولاية جيجل على تعاونهم ومساعدتهم لنا

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

لأجل إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والإمتنان.

فهرس الدراسة

الصفحة	فهرس الدراسة
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
03	تمهيد
04	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
04	ثانياً: أهداف الدراسة
05	ثالثاً: أهمية الدراسة
05	رابعاً: إشكالية الدراسة
07	خامساً: مفاهيم الدراسة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
27	تمهيد
28	أولاً: النظريات الكلاسيكية
28	1- نظرية الإدارة العلمية
30	2- نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول"
33	3- النظرية البيروقراطية
35	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
36	1- حركة العلاقات الإنسانية

39	2- نظرية الفلسفة الإدارية
41	3- نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو
44	ثالثا: النظريات الحديثة
44	1- نظرية التوقع
45	2- نظرية الإدارة بالأهداف
47	3- النظرية اليابانية في الإدارة
49	4- النظرية الموقفية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
53	تمهيد
54	أولا: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية
63	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
71	ثالثا: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي
79	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: بيئة العمل الداخلية	
81	تمهيد
82	أولا: مكونات بيئة العمل الداخلية
82	1- مكونات بيئة العمل المادية
90	2- مكونات بيئة العمل التنظيمية
97	ثانيا: أنواع بيئة العمل الداخلية
99	ثالثا: إحتياجات بيئة العمل الداخلية
102	رابعا: العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية
105	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الإلتزام التنظيمي

107	تمهيد
108	أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي
109	ثانياً: أبعاد الإلتزام التنظيمي
111	ثالثاً: مراحل الإلتزام التنظيمي
114	رابعاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
118	خامساً: مقاييس الإلتزام التنظيمي
120	خلاصة الفصل

الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية

123	تمهيد
124	أولاً: مجالات الدراسة
124	1- المجال المكاني
124	2- المجال البشري
125	3- المجال الزمني
126	ثانياً: فرضيات الدراسة
127	ثالثاً: منهج الدراسة
128	رابعاً: عينة الدراسة
130	خامساً: أدوات جمع البيانات
132	سادساً: أساليب التحليل
133	خلاصة الفصل

الفصل السابع: عرض و تفسير وتحليل بيانات الدراسة

135	تمهيد:
136	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
171	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
174	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
176	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
177	خلاصة الفصل
179	خاتمة
181	قائمة المراجع
192	الملاحق
202	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
125	صنف وعدد الموظفين في مستشفى مجدوب السعيد- بالطاهير-	1
129	توزيع العاملين حسب السلك المهني بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد"	2
136	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
137	توزيع أفراد العينة حسب السن	4
138	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
139	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	6
140	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	8
142	توزيع أفراد العينة حسب محل الإقامة	9
142	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	10
144	أكثر الفترات التي يزاول فيها العمال عملهم	11
145	الفترة المفضلة لدى العاملين في أداء المهام بصورة أفضل	12
146	تنظيم ساعات الدوام الرسمية والإضافية بما يتماشى وظروف العامل	13
147	توفر التجهيزات الطبية اللازمة للعمل	14
148	الشعور بالانزعاج من الأجهزة التي لا تتناسب مع طبيعة العمل	15
149	الالتزام بارتداء اللباس الخاص بالعمل	16
150	المكان الذي يزاول فيه العامل عمله يتلاءم مع المهام التي يقوم بها	17
151	ملائمة الإضاءة لمكان العمل	18
152	التهوية كافية في مكان العمل	19
153	الرضا عن العمل	20
154	طريقة عمل الرئيس المباشر في العمل	21
155	طبيعة العلاقة مع الرئيس في العمل	22
156	عدالة الرئيس في العمل	23

157	تلقى العمال تحفيزات من طرف رئيسهم	24
158	قيام الرئيس المباشر في العمل بتفويض بعض الصلاحيات للعمال	25
159	الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في الرقابة على سير العمل	26
160	الامتثال لأوامر الرئيس في العمل	27
160	كيفية رد فعل الرئيس في حالة عدم الامتثال لأوامره	28
161	طبيعة الاتصالات السائدة في المستشفى	29
162	كيفية تواصل العامل مع المسؤول المباشر في أغلب الأحيان	30
163	منع المسؤول من تبادل الأحاديث أثناء تأدية العامل للمهام المنوطة به	31
164	حرص الرئيس المباشر على توفير التعليمات المتعلقة بسير العمل	32
165	كيفية التصرف العامل في حالة تلقيه لأوامر وتعليمات غامضة من الرئيس المباشر	33
166	وجود صعوبة في الاتصال بالمشرف خلال العمل	34
167	توزيع أفراد العينة حسب الامتثال لأوامر الرئيس في العمل	35
167	حسب رأيك كيف تؤثر الاتصالات غير الرسمية على سير العمل داخل المؤسسة	36
168	الشفافية في المعلومات تزيد من مواضبة العمال في العمل	37
169	الشعور بالانتماء للمؤسسة	38
170	آراء العمال حسب ما يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الالتزام التنظيمي	39

فهرس الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
43	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	1

مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التحولات والتغيرات شملت كافة مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية بما فيها المؤسسات باختلاف مجالات عملها ونشاطها سواء كان ذلك في محيطها الخارجي أو الداخلي إلا أن التغير الذي إتجه إلى بيئة العمل الداخلية كان له الأثر الكبير في ظهور و توجيه و تعديل وتغيير، تحسين العديد من السلوكات التنظيمية على غرار الإلتزام التنظيمي ، لذا أصبح الإهتمام ببيئة العمل الداخلية أولوية على إعتبار أنه آلية لتدعيم مظاهر ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبار العامل هو محرك العملية التنظيمية وسبب في فشلها أو نجاحها، فبيئة العمل الداخلية تشمل جميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية والأسلوب الذي تتبعه الإدارة في العمل، الثقافة التنظيمية التي تتميز بها دون غيرها والهيكل التنظيمي ونظام الأجور، والحوافز، والعلاقات السائدة، الظروف المادية.

وتعتبر هذه البيئة مصدر قوة المؤسسة الداخلية وقدرتها التنافسية والإنتاجية أي أنها تنعكس على بيئتها الخارجية وعلاقاتها ونشاطاتها مع المؤسسات الأخرى خاصة و أنه لكل مؤسسة خصوصيتها ودورها في تحقيق بيئة عمل جيدة تستمد وجودها واستمرارها من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية في حين يعد الإلتزام التنظيمي مؤشرا إيجابيا على توفير بيئة عمل مناسبة تراعي وتأخذ جميع الظروف بعين الإعتبار، كونه يولد لدى العامل إحساس عاليا بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة وشعورا بالأمان بعيدا عن القلق وجميع الضغوطات والصراعات وانعكاساتها على إنتاجية وقدرات العامل، وعليه فقد زاد الإهتمام بالإلتزام التنظيمي مند بداية الثمانينات من القرن الماضي ذلك أن الإلتزام التنظيمي هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال توفير بيئة عمل حسنة داخل مكان العمل بكل مكوناتها المادية والتنظيمية، حيث تتأثر بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة بمجموعة من العوامل والصفات الخاصة التي تميزها في بيئة العمل بالحرارة والرطوبة والتهوية وساعات العمل وغيرها من الظروف المحيطة، وأوجود مجموعة من المتغيرات التي تنظم إجراءات العمل والتي توضح خطوط السلطة والقيادة وكذا المسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي والمسؤوليات الإدارية المختلفة لأجل إيجاد درجة كبيرة من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وتحقيق مستوى عال من الأداء والإنضباط وضمن ولاء العاملين يؤدي في النهاية إلى الإلتزام التنظيمي.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على المؤسسة وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير لرصد آراء المبحوثين حول بيئة العمل الداخلية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، وقسمت هذه الدراسة إلى سبعة فصول.

تناولنا في **الفصل الأول** موضوع الدراسة بحيث يتضمن مبررات اختبار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وإشكالية الدراسة وتحديد المفاهيم، أما **الفصل الثاني** فقد تناولنا فيه أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة منها النظريات الكلاسيكية منها الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور، نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، والنظريات النيوكلاسيكية وتناولنا فيها حركة العلاقات الإنسانية نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية الحاجات عند ماسلو ثم النظريات الحديثة والتي تتعلق بكل من نظرية التوقع، نظرية الإدارة بالأهداف والنظرية اليابانية والموقفية، في حين إستعرضنا في **الفصل الثالث** أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة منها الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، أما **الفصل الرابع** فقد فصل في المتغير الأول من الدراسة وهو بيئة العمل الداخلية وقد تضمنت عدة عناصر مثل مكونات بيئة العمل الداخلية المادية والتنظيمية، أنواعها، احتياجاتها والعمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ عليها، و في المقابل فصل **الفصل الخامس** في المتغير الثاني وهو الالتزام التنظيمي حيث تناولنا فيه خصائص الالتزام التنظيمي، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، مراحلها، وطرق قياسه.

أما ميدانيا فقد تعرضنا في **الفصل السادس** المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة إلى كل من مجالات الدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الكمية والكيفية، أما عرضنا وفسرنا وحللنا في **الفصل السابع** نتائج الدراسة وناقشناها مقارنة بالفرضيات ثم بالدراسات السابقة، و أخيرا ألحقنا العمل بخاتمة، قائمة المراجع بالإضافة إلى الملاحق و أخيرا ملخص الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي و المرجع العام له ، كونه يساعد الباحث على تحديد معالم بحثه و أهدافه ، و لأجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى إبراز العناصر التالية: مبررات إختيار الموضوع ، أهداف و أهمية الموضوع ، بالإضافة إلى إشكالية دراستنا و بناءا على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها من جهة و إعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

1- مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي.
- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي.
- وجود هذه الظاهرة في الواقع حيث دفعنا هذا إلى محاولة تقديم تفسير لها.
- الرغبة في التقرب من العاملين لمعرفة وجهات نظرهم حول دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الالتزام لديهم.
- الرغبة في تقديم معلومات حول الموضوع.

2- مبررات موضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا والسعي لفهم خلفيات الموضوع.
- إبراز أهمية بيئة العمل الداخلية والالتزام بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.
- إبراز القيمة العلمية للموضوع.
- محاولة إبراز ومعرفة أبعاد هذا الموضوع من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

ثانياً: أهداف الدراسة

هدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الإلتزام التنظيمي.
- 2- التعرف على مساهمة ظروف العمل المادية في تحسين أداء العمال.

3- التعرف على دور نمط الإشراف و القيادة في إنضباط العمال.

4- التعرف على مساهمة نمط الإتصال في تدعيم ولاء العمال.

ثالثا: أهمية الدراسة

إن أهمية أي دراسة إنما تترجم بالقصد الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال محاولة التعرف أكثر على ظاهرة موضوع البحث وتصنيفها الأمر الذي يحدد نوعية المعلومات الموجهة للعمل والمتحكمة في مراحلها المتتالية، وعليه تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- إسهامها العلمي المتمثل في إثراء المكتبة في هذا الموضوع.

2- تتجلى أهمية الدراسة في أنها تنطلق من الواقع وتجري على شريحة من المجتمع وهم العمال في المؤسسة.

3- تسد بعض النقص في الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة.

4- تساعد على إبراز وفهم الارتباط بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، وبالتالي إعطاء صورة على أهم العوامل المؤثرة في الإلتزام وتحديد العلاقات السائدة في بيئة العمل.

5- لفت الدراسة اهتمام المسؤولين في المؤسسات بأهمية الإلتزام وبالتالي العمل على توفير بيئة عمل جيدة تخدمه وتعززه.

6- إبراز أهمية المورد البشري وأنه العنصر الفعال في بقاء ونجاح المنظمة بإعطائه الإهتمام اللازم والعناية به.

رابعا: إشكالية الدراسة

شهد العالم العديد من التغيرات التي كانت لها تأثيرات على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية سواء الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، والثقافية، وهذا ما انعكس على العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها فكان لزاما عليها أن تواكب تلك التغيرات وتحدث ظفرة من أجل البقاء والاستمرار في خضم تلك التطورات ويكون ذلك من

خلال الحفاظ على العاملين باعتبار نجاحها مبني عليهم وما تملك من إمكانيات خاصة وأنه العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف والمحرك الوحيد للعملية التنظيمية، وذلك بجعله ضمن أولوياتها واهتماماتها وأن تسعى جاهدة إلى تطويره، وتنميته لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وتعتبر بيئة العمل الداخلية من المواضيع الحديثة التي انتشرت مؤخرا في الدراسات الإدارية بما فيها السلوكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في التأثير على أداء الأفراد وتحفزهم على بذل أقصى طاقاتهم لخدمة التنظيم الذين يعملون فيه لهذا نجد أنه قد تعددت البحوث المهمة به فضلا عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية وتتمثل في مجموع العناصر والظروف والعوامل التي يتشكل منها الواقع الذي تعيشه المؤسسة فخلق بيئة عمل ملائمة ومحفزة من شأنها رفع الروح المعنوية لدى العمال وتزيد من دافعيتهم إضافة إلى شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة لينعكس على أدائه واستقراره في النهاية.

والالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التي نالت اهتماما من قبل العديد من الكتاب فقد بدأ الاهتمام به منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين إذ يعد من أهم العوامل التي تحدد فاعلية المؤسسة وكفاءتها، وكونه من السلوكيات المرغوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين نظرا للنتائج الإيجابية الناجمة على ارتفاع مستوياته.

وتعد بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما يقدمه المتغير الأول من خدمات تساعد على تنمية الالتزام، من خلال توفير ظروف عمل مادية كالإضاءة والتهوية وأسلوب قيادي بالإضافة إلى نمط الاتصالات ، هذا ما يعزز شعور العاملين بالاستقرار والرغبة في العمل والانجاز والتفاني فيه.

هذا وقد اختلفت رؤى المفكرين في كيفية تنمية وتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، فنجد تاييلور من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يشعر العاملين بالراحة نظرا لوضوح واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، كذلك نجده ربط الأجر بالخدمة لضمان استمرار العمل وزيادة دافعيتهم للعمل كما استخدم كذلك نظام الرقابة لزيادة التزام العاملين بالمهام المطلوبة منهم وتزويد العاملين بالحوافز لتشجيعهم وضمان استمرارهم في العمل وولائهم وارتباطهم بمكان العمل والمؤسسة ككل، كما نجد فايول أيضا يرى بضرورة شعور العاملين بالعدالة داخل التنظيم لضمان استمرارهم في المؤسسة واستقرارهم بها كذا الانضباط والامتثال للأوامر التي تصدر عن الإدارة مما يزيد من ولائهم وإخلاصهم وثقتهم، يضمن التحكم

في الأداء وزيادة إنتاجية العاملين، وبناء على ذلك تسعى المؤسسة الخدمائية إلى الرفع من مستويات أداء عمالها وتنميتهم وتطوير قدراتهم وتحقيق التعاون والتوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها ويتحقق ذلك من خلال تحفيز العاملين وزرع روح الثقة ودفعهم للعمل.

وانطلاقاً مما تقدم سنحاول في الدراسة الراهنة معرفة الدور الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية بعناصرها في تنمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لبيئة العمل الداخلية دور في تنمية الإلتزام التنظيمي؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم ظروف العمل المادية في تحسين أداء العاملين؟

- هل يؤدي نمط القيادة والإشراف إلى انضباط العاملين؟

- هل يساهم نمط الاتصالات في تدعيم الولاء لدى العاملين؟

خامساً: مفاهيم الدراسة

باعتبار المفاهيم أدوات نظرية مدعمة للبحوث، فإنها تساعدنا في نقل أفكارنا إلى الواقع الملموس، إذ تتطلب كل دراسة أو بحث العناية بحصر وتدقيق مفاهيمها، قصد تكوين رؤية واضحة، عن الموضوع المراد البحث فيه وقد اشتملت دراستنا على المفاهيم التالية:

البيئة، بيئة العمل، العمل، بيئة العمل الداخلية، الإلتزام، التنظيم، الإلتزام التنظيمي، المؤسسة.

1- البيئة:

يشير هذا المفهوم إلى كل ما يحيط بالمنظمة والإنسان من ظروف خارجية سواء كانت سياسية واجتماعية واقتصادية أو داخلية منها الإجراءات والقواعد والقوانين التي تعمل فيها التنظيم.

لغة: هي مصدر مشتق من الفعل بدأ، ويعني المنزل والمكانة وتبرأه أي أصلحه وهياًه، يفهم من هذا التعريف أنّ البيئة من الفعل بدأ بمعنى أنّه أصلح الشيء وجعله مهياً⁽¹⁾.

اصطلاحاً: تعرف البيئة بأنها " المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية"⁽²⁾.

يتضح من هذا التعريف أنّ البيئة هي المجال الذي تتفاعل فيه كل الظواهر المحيطة بالإنسان والمنظمة.

تعرف البيئة أيضاً بأنها: "تلك الأطر السياسية المباشرة للإدارة وبشكل مبسط هي "تلك القيود المفروضة على الإدارة سواء كانت هذه القيود خارجية مثل القيود السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أم كانت داخلية مثل العلاقات بين العاملين والإدارة واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل داخل المنظمة"⁽³⁾.

يلاحظ من هذا المفهوم أنّ البيئة تضم مجموعة القيود الداخلية والخارجية التي تنظم العمل في المنظمة و تؤثر بطريقة مباشرة على العاملين و المنظمة بصفة عامة.

تعرف أيضاً بأنها: " كل ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والطبيعية والنفسية المحلية والدولية التي يعمل فيها التنظيم"⁽⁴⁾.

يشير هذا المفهوم إلى أنّ البيئة مجموعة من الظروف التي تحيط بالتنظيم غير أنّ هذا التعريف أهمل الجوانب أو الظروف الاقتصادية.

(1) الرازي محمد بن أبي بكر عبد القادر: قاموس مختار الصالح، ترجمة أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، بيروت، 2004 ص43.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة رياض، الصلح، بيروت، ص135.

(3) محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص140

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، 2008، ص219.

يعرف "روبرت ميرتون" البيئة بأنها: "خد الكون وأطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة".⁽¹⁾

يفهم من هذا التعريف أنّ البيئة تمثل الجانب المهم الذي يتكون منه الكون والذي يضم مجموعة من النظم الفرعية.

التعريف الإجرائي للبيئة: هي مجموعة العوامل المادية والبشرية التي تؤثر في سلوك الفرد و المنظمة.

2- العمل:

يشير هذا المصطلح بمعناه العام إلى أي نشاط إنساني عضليا كان أو عقلي يبده الفرد لأجل تحقيق هدف معين أو الحصول على منفعة.

يعرفه معجم الموارد البشرية بأنه: " بدل جهد بدني أو عقلي لإتمام شيء ما أو لتحقيق هدف معين، هي مهنة يزاولها الفرد ويتقاضى عنها أجرا والعمل هو المكان الذي يتفاعل فيه الفرد بصاحب العمل ويشكل العمل أهم جزء في حياة الإنسان، وذاته وكيونته".⁽²⁾

مما نقد يتضح بأنّ العمل جهد يقوم به الإنسان مقابل الحصول على أجر مادي ، والعمل يعبر عن ذات وكيان الشخص الذي يقوم بإنجازه لتحقيق هدف معين.

عرف "مصطفى الفيلاطي" العمل على أنّه: " الجهد المبذول من جانب الإنسان العامل شغل من وقته جزء مقدر ويواصله العامل على امتداد هذا الوقت ويريد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة".⁽³⁾

يلاحظ على هذا المفهوم أنّ العمل جهد أو نشاط الذي يبده الإنسان من أجل الحصول على منافع معينة.

(1) حسين محمد حريم: إدارة المنظمات (منظور بطلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص 46.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، 1998، ص 30.

(3) كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمهنية)، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص124.

والعمل أيضا يعرف بأن: " الجهد الإرادي العقلي أو العضلي الذي يبذله الإنسان لقاء أجر أو راتب معين. (1)

يمكن القول مما سبق أنّ العمل عبارة عن جهد يبذله الإنسان أثناء تأديته لمهامه الوظيفية بإرادة مقابل أجر معين سواء كان ذلك الجهد عضلي أو عقلي.

والعمل بمعناه العام هو كل جهد أو نشاط موجه نحو إنجاز هدف معين (2)

يفهم من هذا التعريف أن العمل يعني الجهد أو النشاط الذي يقوم به الإنسان لأجل تحقيق هدف معين واحد لا غير.

التعريف الإجرائي للعمل:

هو كل جهد بدني أو فكري يبذله الإنسان من أجل إنتاج سلعة أو خدمة أو تحقيق هدف معين يعود عليه بالفائدة ولغيره.

3- بيئة العمل:

يشير هذا المصطلح في معناه إلى الظروف الموجودة داخل المنظمة التي يجري فيها العمل في إطارها تؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على سلوك العاملين، واتجاهاتهم نحو العمل.

تعرف بيئة العمل بأنها: "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم. (3)

يلاحظ من هذا التعريف أنّ اتجاهات العاملين داخل المنظمة، وكذلك جميع الظروف السائدة بها سواء كانت داخلية أو خارجية تؤثر على سلوك العاملين بالإيجاب أو السلب.

(1) محمد إحسان الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص93.

(2) جمعة سيد يوسف: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم المدنية، ط1، القاهرة، 2007، ص11.

(3) أمال مصطفى الحماسي: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الادارية العدد 350، القاهرة، 1993، ص

كذلك تعرف بيئة العمل بأنها: "مجموعة من العناصر المستمدة بين البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المنظمة." (1)

ما يفهم على هذا التعريف أنّ بيئة العمل تتكون من مجموعة من الظروف التي تؤثر على المنظمة أو مصدرها البيئة العامة.

التعريف الإجرائي لبيئة العمل:

هي كافة الظروف الموجودة في مكان العمل داخل المنظمة وخارجها ولها الأثر المباشر على سلوك العاملين في العمل وفاعلية أدائهم

4- بيئة العمل الداخلية:

يشير هذا المصطلح إلى العوامل والخصائص التي تميز المنظمة من إجراءات وسياسات ونمط القيادة وظروف العمل الفيزيائية والعلاقات السائدة بين العاملين داخل بيئة العمل على اعتبار أنّ تلك الخصائص المميزة تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى.

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: " تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والعاملين فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية وإجراءات وسياسات تنفيذها وأنماط الاتصالات." (2)

ويتضح من هذا التعريف بأنه "قزم من العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية وحصرها في الأنظمة والإجراءات والاتصالات في حين أنه هناك مجموعة أخرى مثل نظام الحوافز".

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "كافة القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعمل مجمل العملية الإدارية." (3)

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، عمان، 2000، ص 30.

(2) عمر وصفي عقيلي و قيس عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران الأردن، 1994، ص 146.

(3) محمد قاسم القريوني: السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان ، 2000، ص30.

يشير هذا التعريف إلى مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي بعيدا عن الجوانب المادية والظروف الفيزيائية.

كما تعرف **بيئة العمل الداخلية** بأنها: " عبارة عن الأفراد والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها".⁽¹⁾

يؤكد هذا التعريف على أن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر غير المادية من قيم وتقنيات ونظم ولوائح ووأهم العناصر المادية للمنظمة.

تعرف " وسيلة حمداوي " **بيئة العمل الداخلية** بأنها "المحيط الذي يعمل فيه الفرد ويطلق عليه أيضا بيئة المنظمة ويضم عدة عوامل تكوّن البيئة الداخلية".⁽²⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن بيئة العمل الداخلية هي البيئة أو المحيط الذي يعمل الفرد في إطاره على اعتبار أن هذا المحيط يضم عناصر تتشكل منها البيئة الداخلية.

كما تعرف أيضا بأنها: " تلك العناصر المباشرة الموجودة داخل المنظمة وتمثل المديرين و القيم والحضارة السائدة في المنظمة والأنظمة الإدارية والعناصر الأكثر تأثيرا في البيئة الداخلية".⁽³⁾

يتضح مما سبق أن بيئة العمل الداخلية تشمل جميع العناصر الموجودة والفاعلة التي تكون بيئة العمل والتي تنظم سير العمل.

كما تعرف **بيئة العمل الداخلية** بأنها: "ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته".⁽⁴⁾

(1) محمد مخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة ، الجزائر، 2001، ص27.

(2) وسيلة حمداوي: ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 42.

(3) أحمد ماهر : الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2006، ص90.

(4) جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، 2009، ص24.

يتبن من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي المكان الذي يمارس فيه الفرد عمله بما تتضمنه من عناصر ومكونات وعلاقة ذلك بقدرات الفرد.

التعريف الإجرائي للبيئة العمل الداخلية:

هي البيئة المحيطة بالعاملين بما تتضمنه من جوانب مادية كالضوضاء، ودرجة الحرارة والإضاءة وجوانب غير مادية كأسلوب القيادة والإشراف والحوافز، بما فيها الإجراءات والأنظمة والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية.

5- الالتزام:

يشير هذا المصطلح إلى رغبة تدفع الأفراد للاستمرار بعمل شيء معين والدوام عليه فالالتزام الأفراد نحو منظمّتهم يعني: البقاء والاستقرار في العمل والإيمان بقيمتها وأهدافها.

لغة: يقال في اللغة لزم الشيء لزومه أي ثبت ودام ولزمه المال، وجب عليه.⁽¹⁾

يمكن القول مما سبق أن الالتزام يعني الدوام على فعل الشيء ذاته والثبات عليه، ووجوب عمله.

اصطلاحاً: عرّفه قاموس علم الاجتماع بأنه: "الشعور الذي يدفع إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين".⁽²⁾

يلاحظ من هذا التعريف أنه ركز على الجانب الشعوري للفرد الذي يدفعه من أجل القيام بعمله.

يعرف الالتزام بأنه "تعهد شفهي أو مكتوب بالقيام بشيء معين ويكون هذا الالتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة، تجارية أو علاجية أو غيرها وقد يكون أكثر من طرفين".⁽³⁾

(1) جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي، ط1، عمان، 2006، ص52.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، الإسكندرية، 2004، ص 64.

(3) عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، ط1، بنغازي، 2002 ص 57.

يتضح على هذا التعريف أنه يركز على العلاقة القائمة بين طرفين أو أكثر من أجل القيام بأشياء معينة.

ويعرف ديفيز DAVIS الالتزام على أنه: " درجة إنغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكون لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".⁽¹⁾

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على مدى ولاء وارتباط العامل ومسؤولياته من أجل القيام بواجباته العملية.

التعريف الإجرائي للالتزام:

هو إنجذاب الفرد وانتمائه ورغبته في القيام بأفعال لتحقيق الأهداف التي يسعى لها وإثبات ذاته.

6- التنظيم:

يشير هذا المصطلح إلى ذلك الإطار الذي يضم مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تنظم وترتب الأعمال والمسؤوليات، كما يضم جماعة بشكل تتعاون مع بعضها ضمن هذا الإطار لأجل تحقيق أهداف مشتركة.

لغة: كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي ORGANISATION وتكتب في أمريكا "ORGANIZATION".⁽²⁾

مصطلح التنظيم حسب هذا التعريف هو كلمة مترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي.

أما في الاصطلاح العربي فهو من "نظم"، "تنظيما"، ومنها كلمة التنظيم يقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف.⁽³⁾

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2009، ص 94.

(2) عبد النور جبور و عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي -عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، ص 728.

(3) بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات (تشخيص، تطوير)، دار العرب للنشر، ط1، الجزائر، 2003، ص 5.

مما تقدم يمكن القول أنّ التنظيم حسب هذا التعريف هو ترتيب الأعمال بصورة منطقية وواضحة بطريقة معقولة، وتوزيعها على الأفراد لتحقيق الأهداف.

عرّف "أحمد زكي بدوي": التنظيم على أنه " العملية التي تنشأ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي وتتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.⁽¹⁾

ويلاحظ من تعريف احمد زكي بدوي على أن التنظيم يضم مجموعة تتكون بينهم علاقات رسمية وغير رسمية يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق الأهداف في حين أهمل الجانب البنائي للتنظيم.

كما يعرفه "علي عباس" بأنه: " الإطار الذي تتم في حدوده تجمع جهود جماعات العمل، وتزيينها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم.⁽²⁾

يتضح من تعريف علي عباس أن التنظيم هو عبارة عن إطار يعمل على إحداث التنسيق بين الأفراد وتوجيههم لأداء أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.

التعريف الإجرائي للتنظيم: هو الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق الأهداف المخطط لها بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك.

7- الالتزام التنظيمي:

يشير هذا المصطلح في معناه إلى الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة القوية للدفاع عنها والتمسك بها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع، مؤسسة شبا الجامعة، مصر، 2006، ص8.

(2) علي عباس: أساسيات علم الغدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2004، ص12.

يعرف الالتزام التنظيمي حسب معجم إدارة الموارد البشرية أنه: "الالتزام الموظف بتحقيق معايير وظيفية ومركز العمل الذي ينتمي إليه، ومنظّماته وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالاحترام والثقة و يدعمه تحقيق نتائج العمل".⁽¹⁾

حسب هذا التعريف فإنّ التزام الفرد العامل يكون بجمع الإجراءات والقواعد المعمول بها داخل المنظمة بما ستناسب وتحقيق النتائج.

كما يعرف بأنه: " حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل فرد بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم أهداف المنظمة والشعور بالقوة والانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها".⁽²⁾

يتضح مما سبق أن الالتزام بعملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

يعرفه "موسى اللوزي" بأنه: " المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظّمته في العمل".⁽³⁾

يقصد بهذا التعريف أنّ الالتزام هو مجموع المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه العناصر المكونة للتنظيم التي تعبر عن مدى ولاءه ومسؤولياته اتجاه المنظمة التي يعمل فيها.

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي: هو استعداد العامل لبدل المزيد من الجهود لصالح المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في الاستمرار والبقاء فيها، عن طريق الإيمان بها واحترام قيمها وأهدافها.

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مرجع سابق، ص26.

(2) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص20.

(3) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط1، الأردن، 2003، ص 132.

8- المؤسسة:

يشير هذا المفهوم إلى تنظيم أو وحدة شكلت بطريقة مقصودة تتكون من مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية لأجل تحقيق أهداف وغايات مشتركة.

عرّف "عمر صخري" المؤسسة على أنّها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".⁽¹⁾

يتضح من هذا التعريف أنّ المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تتكون من جميع الموارد الضرورية لأجل تحقيق الإنتاج.

عرّفها "تالكوت بارسونز" بأنّها: "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محدّدة"،⁽²⁾ أي أنّ المؤسسة عبارة عن بناء اجتماعي فيها موارد بشرية ومادية، يتم من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف.

كما عرفها "توري منير" بأنّها: "عبارة عن نظام مستقل أنشأ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، تسيّر من طرف مجموعة بشرية منظمة".⁽³⁾

يلاحظ من التعريف السابق أنّ المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأفراد بطريقة مقصودة لتحقيق غايات.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي وحدة اقتصادية واجتماعية أنشأت بطريقة مقصودة من طرف مجموعة من الأفراد يتم فيها ممارسة نشاطات من أجل تحقيق أهداف مشتركة وضمان الاستمرارية.

9- ظروف العمل المادية:

يشير هذا المصطلح إلى المحيط المادي الذي يعمل فيه الفرد، ومدى تأثيره على درجة تحمل الفرد وتقبله لبيئة العمل، وعلاقته ذلك بمدى رضاه عن العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص24.

(2) محمد كاظم خضير: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2009، ص 109.

(3) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص2.

تعرف **ظروف العمل المادية** بأنها: "جميع العوامل التي تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي في رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل".⁽¹⁾

يلاحظ من التعريف السابق أنه ركز على المتغيرات الفيزيائية لبيئة العمل الداخلية ودرجة قبول ورضا الفرد عن تلك الظروف.

كما تعرف أيضا بأنها: "تشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهدية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل ومساحة العمل والضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة...، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفعالية أدائها".⁽²⁾

يتضح مما سبق أن ظروف العمل المادية تشمل كافة الأجواء السائدة داخل المنظمة ومدى تأثير وانعكاساتها على العامل وفاعليته في الانجاز.

تعرف أيضا بأنها: "تشمل جميع الظروف داخل المنظمات كالتهدية والنظافة والإضاءة والضوضاء وعدد ساعات العمل وفترات الراحة...، ولمستويات الظروف وانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية أداءها".⁽³⁾

ما نستنتجه من المفهوم السابق أن ظروف العمل المادية هي كافة الأجواء الموجودة والسائدة داخل المنظمة، ومدى تأثير هذه الأجواء على العامل ورضاه وفاعليته في إنجاز الأعمال المطلوبة.

التعريف الإجرائي لظروف العمل المادية: هي تلك الظروف المحيطة بالعمل داخل المنظمة كالتهدية والحرارة والرطوبة وساعات العمل وفترات الراحة وغيرها من الظروف الأخرى، التي تؤثر بدرجة كبيرة على الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وتجعلهم أكثر فاعلية وكفاءة فيما يتعلق بأعمالهم.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 146.

(2) عمو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص 570.

(3) مؤيد سالم سعيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر، ط1، عمان، 2008، ص 350.

10- القيادة:

تعتبر القيادة والإشراف إحدى وسائل التوجيه وكذلك الاتصال والدافعية، وهي عملية تأثير على الآخرين داخل التنظيم، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يقوي علاقة الأفراد بالتنظيم بحق المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على بذل جهد أكثر في سبيل تحقيق الأهداف.

يعرف كوهن KOHN بأنها: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".⁽¹⁾

يتضح من مفهوم KOHN أنّ القيادة فن التأثير على سلوك المرؤوسين لأداء وإنجاز المهام المطلوبة منهم بكل مهارة وحماس.

تعرف القيادة بأنها: "عملية استخدام القوة والنفوذ للتأثير على سلوك الآخرين من أجل قيادتهم لتحقيق أهداف المنظمة وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة ومن جانب آخر لا يمكن تصور وجود قيادة بدون مرؤوسين".⁽²⁾

يفهم من هذا التعريف أنّ القيادة هي عملية ممارسة السلطة والنفوذ أو الخصائص التي تميز الشخص القائد على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المسطرة، ذلك لتدعيم موقفه داخل المنظمة.

عرّف "فيدلر" القيادة بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك ويتطلب عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإدمان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره".⁽³⁾

يتضح من هذا المفهوم أنّ القيادة نشاط يستوجب التعاون ويؤدي إلى التأثير لأجل القيام بأعمال معينة من أجل تحقيق الهدف المرغوب.

(1) عبد الرزاق الرحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ص 333.

(2) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار البازوري، عمان، 2007، ص 165.

(3) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص 74.

التعريف الإجرائي للقيادة: عبارة عن عملية إدارية وفن التأثير في سلوك الآخرين لأجل تحقيق أهداف معينة، وتتطلب هذه العملية أن يقوم الشخص القائد بخلق بيئة ومناخ جيد لتوجيه مرؤوسيه لتنفيذ المهام المسندة إليهم ورغبتهم في إنجازها.

11- الإتصالات:

يشير هذا المصطلح إلى تلك العمليات التي تحدث بين أعضاء التنظيم لأجل توجيه العلاقات والتفاعلات بينهم واتجاهات الأفراد نحو العمل مما يشجع على خلق درجة عالية من التماسك وإزالة التناقضات بين أعضاء التنظيم.

تعرف الإتصالات بأنها: " عامل من العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية لأنها تسهم في التعرف على اتجاهات وأراء الأفراد وشكواهم، ومن ناحية أخرى فإنها تنتقل للأفراد والجماعات داخل التنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهداف التنظيم وسياساته وبرامجه".⁽¹⁾

مما تقدم يمكن القول أن الإتصالات توفر درجة عالية من الوضوح والشفافية بين أعضاء التنظيم، فيما يخص اتجاهات وأراء الأفراد داخل التنظيم الواحد.

تعرف أيضا أنها: " المشاركة والنقل مع الآخرين وهي من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي".⁽²⁾

يلاحظ على هذا المفهوم أن عملية الاتصالات لها مرتبة مهمة، بحيث تقوم على الأخذ والعطاء بين الأفراد والجماعات ولا يمكن الاستغناء عنها داخل التنظيم الواحد أو خارجه أثناء القيام بالنشاطات.

كما تعرف أنه: " نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازي والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حدّ سواء".⁽³⁾

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 109.

(2) فرح مشعبان سمير: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص 3.

(3) حمود خضير كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر، ط1، عمان ، 2010، ص31.

يتضح من المفهوم السابق أنّ الاتصالات عبارة عن أفعال ونشاطات يقوم بها الأفراد والجماعات فيما بينهم لأجل الحفاظ على توازن وضمان واستمرار المنظمة والأفراد معا.

التعريف الإجرائي للاتصالات: هي عبارة عن نشاط إنساني يضمن الاستقرار والاستمرار بين الفرد والجماعات لأجل التعرف على آرائهم واتجاهاتهم عن طريق المشاركة وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام للتأثير في السلوك.

12- الأداء:

يشير الأداء إلى أنّه خاصية إنسانية تهدف إلى تحقيق النتائج والحكم على مستويات العاملين وتصرفاتهم والرغبة في العمل، ومواجهة المواقف والالتزام بالموضوعية في العمل وإنجاز المسؤوليات.

يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي: مشى ليس بالسرّيع ولا بالبطء وأداء الشيء أي قام به، ويقال فلان أدى الدين أي قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أولى بها، وأدى إليه الشيء أوصل".⁽¹⁾

وعليه فمصطلح الأداء مشتق من الفعل مشى يمشي بمعنى قام بأداء الشيء المطلوب منه.

في الاصطلاح هو: " المقياس الرئيسي التابع، أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد".⁽²⁾

يفهم من هذا التعريف أنّ الأداء وسيلة أو الأداة يتم استخدامها لقياس فعالية الأفراد والحكم على ما تم تقديمه.

كما يعرف الأداء بأنه: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها على كل فإنّ الأداء يكون نتيجة امتزاج عدّة عوامل، كالجهد المبذول، وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 219.

(2) طارق الشريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 115.

كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".⁽¹⁾ نستنتج بأن الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد للقيام بالأعمال المطلوبة منه والوصول إلى مستوى الإنجاز المطلوب.

التعريف الإجرائي للأداء: هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الحكم بالإيجاب أو السلب على سلوك العاملين وتصرفاتهم.

13- الانضباط:

يشير هذا المصطلح في معناه إلى استجابة الفرد للتنظيم واللوائح والقرارات والأوامر بدقة وحماسة واستثمار الوقت لصالح العمل وتحقيق الأهداف التي تخص المؤسسة.

مصطلح الانضباط في الأصل مرادفا للتربية، ويقوم مفهومه في الاستعمال الحديث على فكرة ضبط السلوك والتصرف، إما بواسطة هيئة أو سلطة خارجية أو عن طريق الفرد ذاته".⁽²⁾

يفهم من هذا التعريف أنّ الانضباط هو عملية توجيه وتعديل سلوك الأفراد والجماعات داخل مكان العمل لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

يعرف **الانضباط** بأنه: "طاعة واحترام القوانين واللوائح والإجراءات التي تسنها المنظمة وتطلب من العاملين لديهم الالتزام بها، وهو عنصر خارجي يساعد الفرد في ضبط النفس عن أي عمل يخالف اقواعد الموضوعية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها".⁽³⁾

يتضح مما سبق أنّ الانضباط هو التزام وخضوع العاملين وانقيادهم للأوامر والقواعد والإجراءات التي تسنها المنظمة من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

(1) مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2016، ص18.

(2) نايف القبسي: المعجم التربوي و علم النفس، دار أسامة، عمان، 2010، ص99 .

(3) حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين (إنجليزي عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، 2011، ص42.

كما ينظر للانضباط بأنه: "الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقيات التي تحكم عمل المنظمة".⁽¹⁾

بعبارة أخرى الانضباط هو حالة أو شعور يبديه الفرد نحو التنظيم والقواعد واللوائح التي تسري داخل المنظمة.

والانضباط: "هو القوة التي تحدث الأفراد لإظهار احترامهم للقواعد والأنظمة والأسس والإجراءات التي تراها المنظمة ضرورية لسير العمل".⁽²⁾

وعليه يمكن القول أنّ الانضباط استجابة الفرد للقوانين والقواعد التي تخص المنظمة وتنظم السير الحسن للعمل واحترام أم لا بد منه.

التعريف الإجرائي للانضباط: هو الاحترام الذي يظهره الفرد اتجاه القوانين والقواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة، والتي تنظم العمل وتضبط سلوك واتجاهات الأفراد داخل بيئة العمل.

14- الولاء: يدل على المصطلح على رغبة الفرد الكاملة لبذل الجهد من أجل ضمان البقاء في المنظمة والحصول على الاعتراف بقدراته واستعداده للتضحية من أجل استمراره في العمل.

يعرف **الولاء** على أنه: "عملية مزدوجة بين العامل والمنشأة، فالعامل يقدم الجهد والولاء والإنتاجية وفق المعايير المحددة ويتوقع بالمقابل الحصول على تقدير واعتراف بذلك من المنشأة التي تعمل بها، بأن توفر له التعويضات المناسبة المتكافئة مع جهوده".⁽³⁾

يلاحظ من هذا المفهوم أنّ الولاء عملية ذو وجهين بين العامل والمنظمة التي يعمل بها فالعامل يبذل أقصى ما لديه لصالح المنظمة بالمقابل المنظمة تمنحه إشباع لحاجاته ورغباته عرفانا بمجهوداته.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الغدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 59.

(2) مجيد الكوخي: إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013، ص 241.

(3) نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ط1، عمان، 2013، ص 39.

يعرف **الولاء** كذلك بأنه "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد والأهداف الرئيسية للتنظيم".⁽¹⁾

مما تقدم يمكن القول أن الولاء هو رغبة داخلية للفرد من أجل بدل الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، واستعداده لقبول أهدافها وتبني قيمها من أجل ضمان البقاء للعمل فيها.

كما يعرف بأنه: "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافه ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة".⁽²⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أنّ الولاء شعور داخلي لدى العامل نحو المنظمة التي يعمل فيها، والذي يجعله مرتبطاً بأهدافها، ورغبته بالمحافظة على وجوده ضمن الجماعة في المنظمة.

التعريف الإجرائي للولاء: وهو حالة شعور الفرد لدرجة انغماسه بالمنظمة، وارتباطه القوي بأهدافها وقيمها، والإخلاص والوفاء للعمل داخل بيئة المنظمة.

⁽¹⁾ نجم عبد الله المزواوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان ، 2013، ص 426.

⁽²⁾ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان، 2003، ص 103.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق وبعد عرضنا لمختلف عناصر الدراسة وتعرفنا على أهم مبررات إختيار الموضوع وأهدافه وأهميته، وتحديد إشكالية الدراسة وإبراز لأهم المفاهيم المتصلة بموضوع الدراسة، فقد حاولنا في هذا الفصل التطرق للنقاط الأساسية والجوانب الضرورية للموضوع، وهذا إنطلاق من ربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتصلة ببيئة العمل الداخلية أو بالالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول"
- 3- النظرية البيروقراطية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- حركة العلاقات الإنسانية
- 2- نظرية الفلسفة الإدارية
- 3- نظرية الحاجات "لإبراهيم ماسلو"

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية التوقع
- 2- نظرية الإدارة بالأهداف
- 3- النظرية اليابانية في الإدارة
- 4- النظرية الموقفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر النظرية في علم الاجتماع ذات أهمية كبيرة، فهي بمثابة الدليل الذي يوجه الباحث إلى القضايا المهمة، حيث تزوده بمنظومة من المفاهيم التي تتيح له الفهم التجريدي للظواهر والعلاقات المنظمة بينها، لذلك أصبح وجود التصور النظري أكثر من ضرورة في البحث الاجتماعي، ومن هنا سوف نحاول في هذا الفصل عرض مجموعة من النظريات التي تناولت بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي بدءاً من النظريات الكلاسيكية، ثم النيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

"تعتبر النظريات الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري، ويعتبر كتابها رواد الإدارة، وبالرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة، إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي اقترحها هؤلاء الرواد ما زالت تطبق حتى الآن، وتقوم هذه النظريات عامة على افتراض أساسي مفاده.

أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة".⁽¹⁾

ما يفهم من هذا القول أن النظريات الكلاسيكية هي وليدة للفترة الزمانية التي ظهرت فيها، وتعتبر من الإسهامات الأولى التي ظهرت في العالم الغربي عقب الثورة الصناعية وعلى الرغم من تعدد النظريات الكلاسيكية إلا أنها تشترك جميعها في افتراض واحد أساسي، هو أن الإدارة تسعى للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة على حساب الفرد العامل الذي كان ينظر إليه أذاك كآلة يمكن التحكم فيها.

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد هذه النظرية، وهو مهندس صناعي عمل في مصنع ميد فيل للصلب في فيلاديلفيا وطبق فيه نظاماً للعمل أمام أفران الصلب ونظاماً للأجور يستند على حجم الإنتاج بدلاً من الزمن، وأدى هذا إلى زيادة في الإنتاجية، ثم انتقل إلى شركة سيموندر حيث قام بإعادة تصميم الأعمال، طبق نظاماً جديداً لفترات الراحة، وزادت الإنتاجية أيضاً، ثم انتقل إلى شركة بيت لحم للصلب وقام بتصميم أعمال التفريغ والتحميل، على عربات السكك الحديدية وكانت النتائج مثيرة لزيادة في الإنتاجية.

وتعد العديد من النجاحات والتجارب المشجعة، قام فريدريك تايلور ببلورة أفكاره وتجاربه في كتابة "مبادئ الإدارة العلمية، عام 1911".⁽²⁾

وهذه المبادئ هي:

(1) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص38.

(2) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مرجع سابق، ص56.

- "دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي تتم لإنجازها ومن حيث الوقت المستغرق في إنجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء.

- يرتبط بتحديد الطريقة المثلى بالأداء تحديد معدل معياري للإنتاج ينبغي أن يحققه من يقوم بتلك العملية.

- الإختيار العلمي للعاملين.

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ يتولى الرئيس التخطيط بينما دور العامل التنفيذ فقط.⁽¹⁾

- "ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطيع تلبية تلك المتطلبات.

- التخصص وتقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءة الإنتاجية.

- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق واتجاه الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا وتعتبر التقارير الخاصة بإنجاز العمل الشكل الأوحد للاتصال الرأسي من الأسفل إلى الأعلى.⁽²⁾

يتضح من خلال نظرية الإدارة العلمية لتايلور أنها اهتمت بتحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، والتزام كل عامل بالأعمال الموصوفة له داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذلك يشعره بالأمان، نظرا لوضوح واجباته ومسؤولياته الوظيفية، كمحددات لضمان تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، كذلك نجد تايلور قد استخدم نظام الرقابة لزيادة التزام العامل بالقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا، والانضباط لإنجاح العمل، وتزويد العمال بالحوافز المادية عن طريق ربط الأجر بالمردودية لتشجيع العمال بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل، وإنجاز أكبر قدر ممكن من القطع.

(1) مصطفى كافي يوسف: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2003، ص50.

(2) اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص34.

رغم الأفكار والإسهامات التي جاء بها تايلور في خلق إدارة علمية في العمل، فقد وجهت له انتقادات منها:

- "فشل تايلور في فهم الدافع السلوكي، وأكد على الدافع الإقتصادي والحياتي للعامل.
- اعتمد في تقييم إنتاج العامل على الكفاءة والجودة، وهذه المعايير لا تعطي المعيار الإنساني المتوسط والمعتمد قياسه في كل الحالات.
- التركيز على الحافز الإقتصادي، يدفع العامل إلى بذل جهد أكثر وهذا يؤثر على صحته.
- إهمال الجانب النفسي والإجتماعي للأفراد والإهتمام في المبالغة بالعمل على حساب العمال.
- كما أن فكرة تايلور بتعدد الرؤساء لم تلقى قبولا كبيرا، إذا لوحظ أن تطبيقها، يؤدي إلى الإرتباط في العمل والإخلال بانتظامه.
- فكرة زيادة الإشراف يصاحبها زيادة في النفقات، لذلك يفضل المديرون توجيه الأوامر إلى ملاحظ واحد وهو بدوره يوجهها إلى العمل.⁽¹⁾

2- نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول":

"هنري فايول (1841-1925) مهندس فرنسي اهتم بإدارة المؤسسات ويعتبر تفكيره مكملا لتفكير تايلور وهو الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم. كان أول ظهور لأعماله سنة 1900 حيث قدم أفكار حول الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات المتعلقة بأعمال التنفيذيين إلا أن عمله المشهور تمثل في كتابة "الإدارة الصناعية والعامة 1916".⁽²⁾

وقد قسم فايول أوجه نشاط المنشأة إلى ستة مجموعات (الوظائف الإدارية):

"- أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع).

(1) عبد العزيز صالح جبوتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص70.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة والمبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011، ص28.

- أنشطة تجارية (شراء).

- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال).

- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

- أنشطة محاسبية (الإحصاء).

- أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).⁽¹⁾

ويفهم من هذا أن فايول خلص إلى وجود ستة وظائف إدارية، وهذه الوظائف الإدارية أساسية يجب أن تكون داخل أي مؤسسة.

كما صاغ فايول الأربعة عشر مبدأً لتحرير وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة والأفراد عند القيام بالعمل يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة وتتمثل هذه المبادئ في:

"- مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل كما هو الحال على خط الإنتاج.

- مبدأ السلطة والمسؤولية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة ومرتبطة عليها ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.

- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.⁽²⁾

"- مبدأ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد.

(1) موسى القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مؤسسة تسنيم، ط3، عمان، 2006، ص45.

(2) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص72.

- مبدأ وحدة التوجيه: ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وتوجهها وحدة واحدة تحدد إطار عملها.
 - مبدأ وحدة الأولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية، وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
 - عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
 - المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
 - التسلسل الرئيسي لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط للسلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصال.⁽¹⁾
 - النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.
 - العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
 - إستقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.
 - المبادرة: لابد من تشجيع المبادرة والإبتكار لضمان تطوير المشروع.
 - تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.⁽²⁾
- من خلال المبادئ التي قدمها فايول نجد أن الإهتمام ببيئة العمل الداخلية يبرز من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتنمية روح الجماعة، وكذلك مبدأ السلطة والمسؤولية، حتى يكون هناك توازن وتعاون في أداء المهام، وإتقانها بالإضافة إلى مبدأ المكافآت للأفراد من خلال الأجر الذي يتقاضاه وآليات التحفيز وهي في مجملها تشكل عناصر لبيئة العمل الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن فايول رأى بأن

(1) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص 61.

(2) عبد الرزاق الراحلة وزكرياء أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ص 30.

يتحقق مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي أمر ضروري لرفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية ويتحقق انطلاقاً من إلتزام كل عامل بالقواعد والإمتثال للأوامر وإحترام أنظمة العمل، وتطبيق نظام التأديب مما يؤدي إلى إستقرار العمالة ويقلل من إحتمال تسربهم من مكان عملهم.

تقييم آراء فايول:

"- يمكن تطبيق مبادئ الإدارة على كافة المؤسسات.

- ركز على فئة الموظفين في المستويات العليا بينما ركز تايلور على فئة العاملين في المستويات الدنيا.

- يمكن تدريس الإدارة في المدارس والجامعات.

- فايول هو المبتكر الأول لوظائف الإدارة."⁽¹⁾

رغم الإسهامات التي قدمتها نظرية الفلسفة الإدارية في وضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية، إلا أنها لا تخلو من بعض القصور، حيث تركز هذه النظرية" في تحليلها على أن البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية جعلها تتجاهل المتغيرات البيئية وكل المتغيرات خارج نطاق التنظيم، وبتركيزها على التناغم والإنسجام داخل التنظيمات جعلها تغفل عمليات التفاعل الإداري وتأثيره على الأقسام التنظيمية، وبذلك استبعدت عن الصراع القائم داخل التنظيمات، وبالتالي فهي تحاول تدعيم الحفاظ على الوضع القائم وإبعاده عن التغيير، وكأنها تتعامل مع التنظيمات باعتبارها كيانات ثابتة إستاتيكية غير قادرة على التغيير والتكيف من خلال التفاعل البيئي، وبتسليط هذه النظرية الضوء على الجوانب الرسمية في التنظيم جعلها تتجاهل ولا تتطرق إلى جوانب غير رسمية للتنظيمات."⁽²⁾

3- النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر عالم إجتماع ألماني (1864-1920) هو " الذي تبني مفهوم البيروقراطية، حيث استهدف فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الإنتاجية يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل

(1) موسى القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص41.

(2) راجح كعباش: علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال، الجزائر، 2006، ص124.

المكتبي وكيف يؤثر هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي، وقد لاحظ فيبر أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتحضرة أعلى من مستواه في الدول غير المتحضرة، وذلك لوجود عوامل ونظم مساعدة على ذلك التحضر مثل وجود منظمات معقدة ذات أنظمة حربية.⁽¹⁾

وتعرف البيروقراطية على أنها "ذلك الجهاز الذي يحتوي على هيكل تنظيمي متكون من مكاتب منظمة هرميا ومتخصصة في القيام بواجبات ومسؤوليات محددة تحكمها قواعد معينة. ويتشكل هذا الجهاز التنظيمي من الأفراد المختصين الذي يتصرفون ويعملون وفقا للقوانين والإجراءات التي وضعها أهم التنظيم الرسمي."⁽²⁾

ما يفهم عن هذا التعريف أن البيروقراطية جهاز يتكون من مجموعة من الأفراد والهيكل التنظيمي تحكمهم إجراءات وتعليمات وقواعد محددة يحددها لهم التنظيم الرسمي.

ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ الآتية:

- "التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح بين المديرين ومرؤوسيهـم.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام للإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحيرة في التعامل.
- نظام إختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل."⁽³⁾

يتضح لنا أن المبادئ التي تناولها ماكس فيبر تمثل في مجملها بيئة العمل الداخلية للمنظمة في التحديد الدقيق لوظائف الأفراد بشكل واضح ومفهوم، وتحديد العلاقات والإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة يمنحهم الدافعية للعمل، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم ويمنحهم شعور بالإلتزام

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، 2012، ص43.

(2) عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2008، ص199.

(3) موسى قاسم القريوتي وعلي خضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، صص54، 55.

الانتظيمي، بالإضافة إلى وضوح قوانين وقواعد وإجراءات وأساليب العمل المعتمدة على التسلسل الهرمي للسلطة، والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية، وتطبيقها من طرف العمال يزيد من ولائهم وإنضباطهم وإستقرارهم في بيئة العمل.

رغم الإسهامات التي قدمتها النظرية البيروقراطية إلا أنها أغفلت:

"- تمسك الموظفين بالقوانين كوسيلة لحماية أنفسهم في انتقادات الجمهور.

- نظرتها للإنسان كآلة بيولوجية يجب أن ينفذ كل ما يؤمر به.

- الإتصالات غالبا تنازلية من الأعلى إلى الأسفل.

- حصر السلطة بيد المستويات العليا في المؤسسة.

- الوسائل تصبح غايات، أي تصبح القوانين أهداف في نظر العاملين."⁽¹⁾

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

"تولت النظريات النيوكلاسيكية مهمة تعويض بعض النقص الموجود في النظريات الكلاسيكية، وتعتمد فلسفتها الرئيسية على حركة العلاقات الإنسانية التي بدأت بتجارب هاوثورن التي قام بها إلتون مايو.

وبصفة عامة، فإن النظريات النيوكلاسيكية توافق على الدعائم التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية وتأخذها كمعطيات ولكنها ترى أن هذه الدعائم عرضة للتغيير بسبب التصرفات المستقلة للأفراد أو بسبب تحديد إسهامها.

النظريات النيوكلاسيكية في ناحيتين رئيسيتين هما:

- إظهار كيف تتأثر دعائم النظريات الكلاسيكية نتيجة للتصرفات الإنسانية داخل التنظيم.

(1) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص59.

- المعالجة المنظمة للتنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على الهيكل الرسمي.⁽¹⁾

يفهم من هذا أن النظريات النيوكلاسيكية جاءت كرد فعل على الإنتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية التي تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العامل داخل المنظمة، والتي كانت تفترض بأن الإنسان كائن إقتصادي يسعى إلى تعظيم العائد المادي، غير أن النظريات النيوكلاسيكية تركز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان، وبذلك تعتبره هذه الأخيرة كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل.

1- حركة العلاقات الإنسانية:

"شكلت العلاقات الإنسانية بداية ظهور وتطور المدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع مرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد العامل وأهدافه وتوقعاته وقيمه داخل بيئة العمل.

يعد إلتون مايو (1880-1949) وزملاءه ممن ترتبط أسماؤهم بحركة العلاقات الإنسانية ذلك من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية التي قام بها في جامعة هارفارد، المعروفة بدراسات هاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة التي قام بها هو وفريقه وهي:

- تجربة أثر كفاءة الإضاءة.

- تجربة تحديد ساعات العمل.

- تجربة ظروف العمل والإجهاد.

- تجربة الإتصالات والمشاركة في صنع القرار.

- تجربة العلاقات الإنسانية في العمل.⁽²⁾

توصلت هذه التجارب التي قام بها إلتون مايو إلى نتائج هي:

(1) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب المصرية، مصر، 2013، ص55.

(2) حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، 1998، ص53.

- "- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالإهتمام والإحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- إن التحفيز الفردي لا يكفي إلا من خلال مجموعة الأعمال التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والإلتزام ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد فيها وزيادة الإنتاجية.
- إن بيئة العمل ليس إنتاج فقط بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني ضمنها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.
- إن الحافز الإقتصادي ليس الواقع الوحيد الذي يستجيب له العامل." (1)
- ومنه "كان جوهر الحركة ينصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال إكتشاف تأثير العوامل الإجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية، لدى العمال، فقد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تقييم العمال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية." (2)
- لقد استمدت حركة العلاقات الإنسانية من تجارب هاوثورن بعض المبادئ الرئيسية أهمها:
- "- التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين أفراد التنظيم وليس مجرد أفراد منعزلين.
- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط إجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف.
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها مع أهداف التنظيم.

(1) العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، عمان، 2002، ص34.

(2) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الإبتكار، ط1 عمان، 2013، ص63.

- إن السبيل إلى تحقيق التقارب الرسمي والتنظيم غير الرسمي هو إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل وتحقيق أهداف التنظيم.

- إن الإتصالات بين أجزاء التنظيم ليس مقصورة على شبكة الإتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للإتصالات غير الرسمية⁽¹⁾.

يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية أن سلوك العمال لا يتأثر فقط بالظروف المادية التي توفرها المنظمة لهم، بقدر ما تتأثر بدرجة أكبر بالظروف الإجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها، والتي تضمن ولاء العمال وإستقرارهم، وبالتالي إلتزامهم التنظيمي، حيث تعتبر العوامل الإجتماعية كالعلاقات الإنسانية والإتصالات ونمط القيادة والعوامل النفسية كالشعور بالرضا عن العمل والإنتماء والأمن والراحة النفسية من عوامل الإلتزام التنظيمي، وهنا يظهر الإهتمام ببيئة العمل الداخلية من خلال الإهتمام بالعلاقات غير الرسمية ونوع القيادة التي تعتبر أهم عناصر بيئة العمل الداخلية بالإضافة إلى أنها سعت إلى منح العمال حوافز مادية ومعنوية تساعدهم على بدل المزيد من الجهد وإشعارهم بأهميتهم داخل التنظيم، هذا ما يسمح لهم بالإستمرار في ظل تلك الظروف التي تقدمها المنظمة لهم.

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية التنظيم إلا أنها تعرضت لمجموعة من الإنتقادات:

"- رغم أهمية مفهوم الرجل الإجتماعي الذي إقترحته هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الإقتصادي الخاص بالنظرية الكلاسيكية، إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل.

- البيئة الإجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معا والتي تؤثر في الإنتاجية، أي أن تلك العوامل الخاصة بمستويات الأجور والوظيفة، والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، والعلاقات مع الزملاء، والإدارة والتنظيم غير الرسمي ما هي إلا أجزاء من مجموعة أكبر وأكثر تعقيدا من العوامل المؤثرة في الإنتاجية."⁽²⁾

(1) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص ص 124، 125.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 27.

"- صورت جماعات العمل كأنها مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ورغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس، إذ أن هناك إختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم."⁽¹⁾

2- نظرية الفلسفة الإدارية:

"قدم دوغلاس ماكريجور (1906-1964) نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في تصرفاتها وأساليب تعاملها مع عناصر التنظيم، وأكد ماكريجور أن سلوك أعضاء التنظيم يتحدد جزئياً كنوع من الإستجابة أو رد الفعل لسلوك الإدارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى ماكريجور أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها إدارة التنظيم، وتتحدد عناصر نظرية الفلسفة الإدارية التي صاغها ماكريجو في شكل عنوان هو "نظرية X ونظرية Y" في المفاهيم التالية:

- يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به "نظرية" تحكم تصرفاته وتعاملاته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.

- تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري وأسس تحديد السلوك الإنساني عنصراً مهماً في إطاره الفكري."⁽²⁾

2-1- الافتراضات السلبية لنظرية X:

"- الإنسان العادي يتصف بالكراهية المتأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا أمكن.

- نتيجة للكراهية الطبيعية للعمل فإن أغلب العمال يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب وذلك لتحقيق أهداف التنظيم.

- الإنسان العادي يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر كذلك يتجنب المسؤولية، يكون قليل الطموح ويهدف إلى الأمن والإستقرار قبل أي شيء آخر.

(1) سيباوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم والإجتماعية والإنسانية، قسم علم الإجتماع، 2014، ص55.

(2) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص81.

- أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساساً، أي هناك ارتباط بين مستوى أداء الفرد وبين الإشباع المادي.⁽¹⁾
 يفهم من هذا أن ماكريجور يرى أن الإنسان له رغبة لإشباع حاجاته وأنه لا يعمل سوى لقاء الحصول على أجره، وأن الفرد يشعر بالكراهية اتجاه العمل وأنه لا يعمل إلا تحت التهديد والعقاب وأنه يتجنب تحمل المسؤولية.

2-2-2- الافتراضات الإيجابية لنظرية y:

"- معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه، كلما أمكن.

- الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.

- التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

- معظم الناس كسولين بطبيعتهم.

- يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.

- الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها.

- الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.

- الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد.⁽²⁾

يمكن القول بأن ماكريجور يرى أن النظريتين X و y تؤديان في الواقع إلى نمطين مختلفين في التسيير والإدارة وكذا الطبيعة الإنسانية في العمل، في حين أنه ركز على نظرية Y وتطبيقها في الإدارة باعتبار أن العامل طموح ويحب العمل ويسعى إلى تحمل المسؤولية في العمل. ويجتهد في تحقيق أهدافه دون الحاجة إلى رقيب خارجي، كما أن العامل يسعى إلى الإبداع والإبتكار وهذا ما يسمح للفرد بالالتزام الشخصي في العمل.

(1) علي السلمي: تطور الفكر الإداري، دار غريب ط1، القاهرة، ص110.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 271، 272.

من خلال الطرح الذي قدمه تبين أنه إهتم بيئة العمل الداخلية من خلال تحديثه عن مرونة الهيكل التنظيمي ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات باعتبارها عنصرا من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، بالإضافة إلى نمط القيادة وسياسات الإدارة وأساليبها، كما أن الفرد العامل يقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسه أثناء العمل مما يؤدي إلى إلتزامه في العمل الناتج عن البحث لإشباع حاجاته الاجتماعية.

3- نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:

"تقوم نظرية إبراهيم ماسلو (1908-1970) على إقتراضات نظرية Y فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات، ويفترض اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن، يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها وهي عملية يمارسها طيلة حياته وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم لتشكل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الطبيعية وقيمتها الحاجة إلى تحقيق الذات"⁽¹⁾ ويفترض ماسلو خمسة مستويات للحاجات الأساسية:

"- المستوى الأول يمثل الحاجات الفسيولوجية:

كالحاجة إلى الطعام والماء والحاجة إلى الهواء والمأوى والملبس.

- المستوى الثاني يمثل حاجات الأمن:

كالحاجة إلى طلب الأمن وإلى تجنب ما يسبب فقدان الأمن والحاجة إلى أن يعيش الفرد في هدوء وطمأنينة.

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل، ط3، عمان، 2003، ص87.

- المستوى الثالث يمثل حاجات الحب:

كالحاجة إلى تلقي الحب والحاجة إلى منح الحب والحاجة إلى التعاطف مع الآخرين والحاجة إلى الإلتناء.⁽¹⁾

"- المستوى الرابع يمثل حاجات التقدير والإحترام:

وهي تتمثل في أن يكون الفرد متمتعاً بالتقبل والتقدير كشخص يحضى باحترام الذات، وله منزلة لدى الآخرين، وأن يتجنب الرفض أو عدم الإستحسان من الغير.

- المستوى الخامس يمثل حاجات تحقيق الذات:

وتشمل الحاجة إلى أن يكون الفرد مبدعاً ومنتجاً وأن يحقق إمكاناته في سلوك فعلى مفيد له وللآخرين.⁽²⁾

"تعتبر حاجات ماسلو بمثابة مؤثر على إلتزام العاملين في المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل داخلية يحقق فيها إشباع لحاجاته الفيزيولوجية المتمثلة أساساً في الأجر والحوافز المعنوية القائمة على الشعور بالأمان والإلتناء والإستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى تحقيق الإلتناء للمؤسسة، وشعوره بأنه عضو فعال فيها هذا ما يساعده على تحقيق الذات ويسمح لهم بالإستمرار فيها إنطلاقاً من الحاجات التي تشبع من خلال ما توفره له بيئة العمل الداخلية.

رغم أهمية نظرية ماسلو وإعتبارها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الدافعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لكثير من الإنتقادات والتي كان في مقدمتها ما يلي:

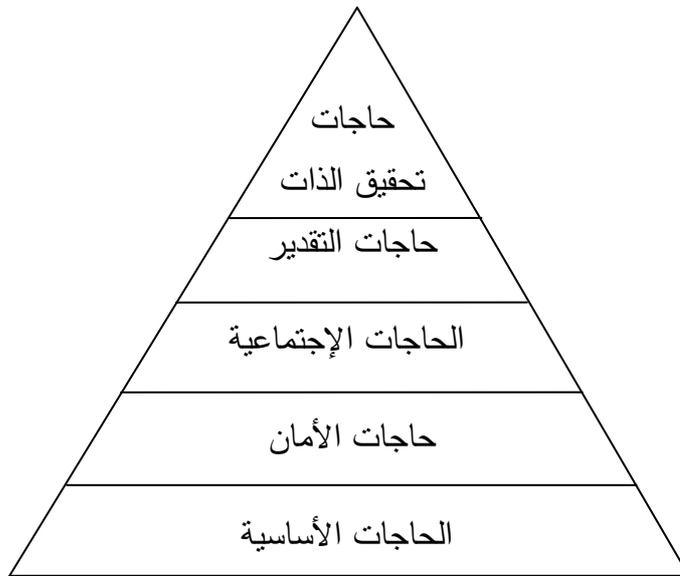
"- إفتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية أو لا ثم الحاجة إلى الأمن، وهذا الإفتراض غير صحيح وغير واقعي.

(1) محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، ط1، الإسكندرية، 2013، ص ص 138، 139.

(2) وفاء فؤاد الشلبي وآخرون: إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص94.

- افتراض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى وهذا غير واقعي، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الإحترام لديك غير مشبعة تسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية ببعض الحاجات الفسيولوجية.
- بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر.
- يرى البعض أن نظرية ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة الموجهة لها.⁽¹⁾

الشكل (1): يمثل هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: علي عبد الهادي مسلم: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص 105.

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 276، 277.

ثالثا: النظريات الحديثة

"تعتمد النظريات الحديثة للتنظيم على الأساس التحليلي والأبحاث التجريبية، ومن أهم خصائصها أنها ذات طبيعة متكاملة والغرض الرئيسي لهذه النظريات هو أن الطريقة المجدية والوحيدة لدراسة التنظيم هي النظر إليه كنظام.

وكما يقول "هندرسون" فإن دراسة نظام ما يجب أن تعتمد على وسيلة للتحليل و لكن النظم تحتوي على عدد ضخم من المتغيرات التابعة التي تمثل أعظم وأعقد معادلة رياضية عرفت للآن، لذلك فإن النظريات الحديثة تنظر إلى التنظيم باعتباره نظاما يتكون من عدد من المتغيرات المتداخلة غير المستقلة.

وينبغي ملاحظة أن النظريات الحديثة تتكون من عدد ضخم من الكتاب والباحثين وبالتالي فهي لا تمثل نموذجا واحد للتفكير، ولذا فقد تباينت آراء باحثيها ونقاط إهتمامهم حيث اختص كل منهم جزء واحد من أجزاء النظام.⁽¹⁾

1- نظرية التوقع:

"وبحسب نظرية التوقع لفكتور فروم 1964 فإن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين، يتحدد باعتقاد الفرد بأنه لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به يؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية هذا يعني أن الفرد سلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافآت لا تشبع حاجاته، لهذا فإن تحفيز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد في أحد جوانبه على قوة التوقع والرغبة.⁽²⁾

يمكن القول أن العمال إذا ما تم إشباع رغباتهم المختلفة وفق لتوقعاتهم التي كونوها مسبقا فإن ذلك يضمن وولاءهم وبالتالي إلزامهم بالمنظمة.

(1) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، مرجع سابق ص 61.

(2) جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، ط1، عمان، 2000، ص214.

وتقوم نظرية التوقع لفيكتور فروم على فرض أساسي أن السلوك في أي لحظة من اللحظات إنما هو ناتج عن الحوادث التي تقع في تلك اللحظات فقط أي أن الخبرة السابقة ليس لها دخل في السلوك الوقتي.

"وتقوم نظرية التوقع على ثلاث عناصر هي:

"الجاذبية: وتمثل مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة.

- الإرتباط بين الأداء والمكافأة وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النتائج التي يرغب فيها.

- الإرتباط بين الجهد والأداء وهي توقع الفرد بأن جهده سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المنظمة وحتى يؤدي الجهد إلى أداء متميز لابد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل.⁽¹⁾

فبالنسبة لهذه النظرية فإن باستمرار الأداء لدى العامل مرتبط بإرادته بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وببديل مزيدا من الجهد المتوقع في ظل بيئة عمل داخلية ملائمة، التي تهين له كل الظروف التي تسمح له بالإستمرار في العمل والبقاء داخل المؤسسة والإلتزام بما تقدمه له الإدارة.

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

"إن أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو "بيتر دركر" في كتابه "الإدارة في التطبيق" عام 1954، حيث وصف هذا المفهوم بقوله إن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية "مبدأ إداري" ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، والمدخل الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك كله هو "الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية".⁽²⁾

(1) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص112.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2002، ص ص 416، 417.

والإدارة بالأهداف هي "عبارة عن أسلوب إداري، يقوم على مبدأ المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية، في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق، وبالتالي فأسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف."⁽¹⁾

فالإدارة بالأهداف هي عملية إدارية تقوم على إشراك العاملين في تحديد الأهداف في كافة المستويات الإدارية.

ومن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي:

- " تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا الإنفاق بين الرئيس والمرؤوسين.
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت، وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجاباً."⁽²⁾
- انطلاقاً مما سبق نقول أن نظرية الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد إذا طبقت بعقلانية ومنها:
- تحفيز المرؤوسين عن العمل وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة ويليها عملية التقييم.
- تنمية قدرات المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه لمشاورته.
- مراقبة أعمالهم وأدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مسبقاً.

(1) زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، 2007، ص42.

(2) جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص254.

- إن هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحدي وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.⁽¹⁾

يتضح من خلال هذه النظرية، أنها ركزت على ضرورة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي التخطيط والرقابة، وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها وحاجة العامل في الإنجاز وتطوير قدراته وطاقته وتحمله للمسؤولية، ذلك من خلال تدعيم المناخ الصحي الجيد ودعم الثقة بين الأفراد والإدارة العليا لزيادة الإنتاج، وبالتالي رفع الروح المعنوية للعمال وتنمية قدراتهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بالتوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة والسعي لتغيير سلوكياتهم، هذا يشعرهم بالانتماء للمنظمة نتيجة التزامهم بالإجراءات والقوانين المعمول بها داخل المنظمة.

3- النظرية اليابانية في الإدارة:

"نظرا للنجاح الذي حققته النظريات اليابانية في مختلف الميادين في ثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الباحثين والكتاب بدراسة التجربة اليابانية، في الإدارة والتنظيم وفي أوائل الثمانينات القرن الماضي، صدر كتاب بعنوان "نظرية Z" سنة 1981 للكاتب وليام أوشي " Willam ouchi".⁽²⁾

"ويرجع ذلك الإهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية."⁽³⁾

"وقد تفاوتت الدراسات عن طبيعة الإدارة اليابانية من حيث بيان جذورها وكيفية تكوينها، فهناك من يرى بأن تأهيل الأفراد قد ولد في الأصل من ارتباط العمال مع بعضهم في زراعة الرز، ومن الدراسات ما أشار إلى أن نظام الصناعة اليابانية ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي السائد منذ زمن قديم في اليابان،

(1) موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 64.

(2) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط2، عمان، 2010، ص 75.

(3) رضا صاحب أبو حمدان آل علي وسنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، ص 70.

وترجع دراسات أخرى أصول الإدارة اليابانية إلى الكنفوشيوسية وتقاليدھا، وثمة مدارس أخرى ترى ترابطاً في نماذج العمل الصناعي الحديث مع العمل الجماعي القديم في زراعة الأرض وحرثھا، ورغم كل هذه الإجتھادات فإن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى أن نظام الإدارة عندهم قد نشأ أصلاً من جانب العمال.⁽¹⁾

وفي ضوء ما سبق قدم وليام أوشي الملامح الرئيسية لنظرية Z والتي تتمثل في الآتي:

"- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لفترة زمنية طويلة.

- زيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة.

- هل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن مهام الأنشطة التي يقومون بها.

- استخدام أساليب ووسائل الرقابة غير الرسمية والضمنية بجانب وسائل وأساليب الرقابة الرسمية والصريحة.

- تحقيق النمو الوظيفي .

- التركيز على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية ومسؤولياتهم الشخصية.⁽²⁾

يتضح لنا من خلال نظرية Z لوليام أوشي أنها اهتمت ببيئة العمل الداخلية للمنظمة وتحسينها بتوفير جملة من العوامل المساعدة التي تسمح للفرد ببذل طاقاته وإبداعاته، ذلك بمشاركة جميع العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط والعمل في جماعة بروح الفريق، ومنحهم التوظيف مدى الحياة، والترقية في الوظيفة تتم ببطء مع شعور العامل بالإطمئنان الكامل لتوفير المعلومات بين جميع العمال لضمان إستقرارهم، سوف يحققان مستويات أعلى من الغياب ومعدل دوران العمل الذي تعاني منه الكثير من المنظمات سوف يتناقض بشكل ملحوظ.

(1) خليل محمود حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005، ص106.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس،: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص294.

4- النظرية الموقفية:

"تعتبر النظرية الموقفية إمتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئة الأوسع وتسعى هذه النظرية إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، أو بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو إقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة."⁽¹⁾

ومن بين النماذج والأبحاث التي وضعها العلماء والباحثون في مجال الإدارة الموقفية نجد:

4-1 بيرن وستولكر: اهتم كل منهما بدراسة أثر المحيط أو البيئة على تسيير العمل في عشرين شركة بريطانية وتضمنت الدراسة مصانع النسيج وبعض الشركات الإلكترونية وكانت نتائج دراستهما أن بيئة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية، وعلية إقتراح كل منهما التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم، وهما البنى أو المنظمات الميكانيكية والبنى أو المنظمات العضوية.⁽²⁾

4-1-1-1 البنى الميكانيكية: تتميز بكل خصائص التنظيم التي قالت به النظريات الكلاسيكية تتميز بقواعد العمل الواضحة والمحددة، مركزية اتخاذ القرارات، المهام والأعمال الروتينية، الإعتماد على برمجة السلوك الإنساني، التخصص، النمطية في أداء العمل، حل النزاعات بطريقة التسلسل الإداري واعتماد التوجيهات والأوامر في الإتصال.

4-1-2 البنى العضوية: تتميز هذه البنى بأنها أكثر مرونة ومتكيفة مقارنة بسابقتها ومنه يمكن أن نتوقع بأن عملية الإتصال فيها تحضى بمكانة أساسية. كذلك الخبرة والمعارف لها مكانة متميزة داخل التنظيم قياساً للبنى الميكانيكية، تعتمد على الحوار والمنافسة، هناك فرصة للقيام بالتعاون بين الأفراد داخل التنظيم والإتصال كما أنها تقوم على اللامركزية في اتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان، 2006 ص ص 71، 72.

⁽²⁾ بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، ط1، عمان، 2008، ص 89.

4-2- "لورنس ولورش: انصرف كلاهما إلى دراسة مختلف أشكال التنظيمات وعلاقتها وتأثيرها بالبيئة التي قسمها إلى ثلاث أنماط:

- البيئة العلمية وما يجري فيها من إكتشافات وتغيرات في مختلف الميادين التي تنظم علاقته بها.

- البيئة المتعلقة بأحوال السوق وما يطرأ على حركات العرض والطلب من تغيرات.

- البيئة التقنية الإقتصادية وما يحدث فيها مما له علاقة بالإنتاجية.⁽¹⁾

يتضح من خلال النظرية الموقفية اهتمامها بتحسين بيئة العمل الداخلية من خلال بث روح الجماعة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقديم إمتيازات لخلق الولاء لدى الفرد نحو الجماعة والمنظمة معا، وتركيزها على نمط الإتصالات الأفقية من خلال نموذج التنظيم العضوي، والذي تدعم بدورها إستقرار وخلق الإلتزام للمنظمة بالإضافة إلى الإضباط من خلال التعقيد والرسمية والمركزية والقوانين وإصدار توجيهات روتينية بالنسبة لنموذج التنظيم الميكانيكي، والتي قد تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وإيمانهم بالعمل داخل المنظمة.

"لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الموقفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الموقفة هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال."⁽²⁾

(1) عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، منشورات الحلبي الحقوق، ط1، لبنان، 2015، ص78.

(2) بشير العلاق: مرجع سابق، ص90.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تم التطرق إلى المقاربات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة منها النظريات الكلاسيكية التي تناولت لأراء كل من فريدريك تايلور وهنري فايول، وماكس فيبر، وبعدها تم الإنتقال إلى النظريات النيوكلاسيكية والتطرق على أفكار كل من إلتون مايو وماك كريجور وإبراهام ماسلو، وأخير تم التعرج على النظريات الحديثة بدءا من نظرية التوقع، نظرية الإدارة بالأهداف النظرية اليابانية والنظرية الموقفية، من خلال عرض لأفكار وأراء روادها فكل واحد منهم له وجهة نظر خاصة لتفسير بيئة العمل الداخلية وكذلك الإلتزام التنظيمي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

أولاً: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

ثالثاً: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة تراثا نظريا وإمبيريقيا يساعد الباحث على محاولة الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، كما تعتبر أيضا مصدرا مهما للدارسين والباحثين لتكوين خلفية علمية عن مواضيع دراستهم. من خلال توجيههم معرفيا ومنهجيا، وبالتالي المساعدة في حل مشكلة الدراسة.

وعليه يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة الجزائرية و العربية أجريت في فترات زمنية مختلفة وذلك على أساس متغيرات الدراسة، حيث تم تقديمها في ثلاث محاور، إستعرض المحور الأول الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، المحور الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي في حين جمع المحور الثالث بين المتغيرين، أي الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية و الإلتزام التنظيمي معا

أولاً: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

1- دراسة " سهام بن رحمون" بعنوان " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، تحت إشراف "تور الدين زمام"، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، سنة 2014، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها والمتمثلة في الإضاءة الجيدة، والتهوية والحرارة المناسبين، التجهيزات المكتبية الملائمة والمساعدة للعمل.

- معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في نمط القيادة الإدارية، طبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز والمكافآت.

- معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

استخدمت من الباحثة المنهج الوصفي في دراستها مع استخدام الأداة الرئيسية للدراسة وهي الاستمارة لجمع البيانات، وزعت على عينة من الإداريين في الإدارة الجامعية لجامعة باتنة، عينة عنقودية قدرت ب 106 مفردة ممثلة لمجتمع البحث الذي يقدر ب 52.9 إداري.

- وتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة ؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) ؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل تام في إدارة الجامعة (الكليات والمعاهد).

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية من خلال النتائج التالية:

- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة 49%.

- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة 63.26% وعال بنسبة 12.39%.

- من خلال مؤشرات الأداء الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة 60.83% بشكل دائم وأحيانا نسبة 31.33%.

هذه الدراسة حاولت التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي كونها تناولت جانبا مهما من الدراسة الحالية، وهو بيئة العمل الداخلية، لذلك فقد تم الاستفادة منها في بعض المفاهيم والمنهج المتبع وبعض المعلومات التي تساعد الدراسة الحالية في الجانب النظري.

فكلا الدراستين تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وطريقة صياغة الفرضيات والتساؤلات.

2- دراسة "عبد الله الزايد" بعنوان "بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، تحت إشراف "سعد الدين عشاوي"، دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود في مدينة الرياض، سنة 1996، مذكرة لنيل شهادة الماجستير.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين خصائص بيئة العمل الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى حرس الحدود؟.

وهدفت إلى:

- البحث عن أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل الداخلية في حرس الحدود والمتمثلة في أسلوب القيادة والإشراف ونوعية العمل ومحتوى الحوافز المادية والمعنوية، فرص الترقية الوظيفية المتاحة.
- الكشف عن العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحد من التأثيرات السلبية لعدم الرضا.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص هذه البيئة ومدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بحرس الحدود.
- إعطاء فكرة واضحة عن اتجاهات أفراد القوى العاملة نحو بيئة عملهم.
- التوصل لوضع تصور أمثل لبيئة العمل المواتية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي ويثمر الكفاءة في الأداء.
- اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي نظرا لكبير الحجم. مجتمع الدراسة والمتمثل في جهاز حرس الحدود وانتشاره على كافة حدود المملكة العربية السعودية، ورأي بضرورة اقتصاره على المديرية العامة لحرس الحدود المتمثل في 500 مفردة، حيث تم اختيار عينة طبيعية عشوائية بنسبة 150 مفردة مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتفرع عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:
- إلى أي مدى يؤثر أسلوب القيادة والإشراف في الرضا الوظيفي؟
- ما مدى تأثير نوعية العمل الذي يؤديه العاملون في درجة رضاهم؟
- ما مدى علاقة الحوافز المادية والمعنوية المتاحة للعاملين برضاهم الوظيفي؟
- ما مدى علاقة فرص الترقية الوظيفية بالرضا الوظيفي للعاملين؟

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- أنه يوجد ضعف في نظام الترقيات والذي يمكن أن يؤثر سلباً على بيئة العمل السائدة في الإدارة وبالتالي على الرضا الوظيفي للعاملين.

- يجب مراعاة هذا الجانب من طرف الإدارة وأهميته والعمل على إزالته الأسباب التي تحول دون توافر الفرص المناسبة للترقية وتطبيق معايير سليمة و موضوعية للترقية.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الربط بين نظام تقييم الأداء ونظام الترقيات وهذا يجب على تساؤل الباحث بشأن مدى علاقة فرص الترقية لوظيفية بالرضا الوظيفي للعاملين.

- ركز الباحث في دراسته المتمثلة في بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي كونها تناولت جانبا مهما من الدراسة الحالية هو بيئة العمل الداخلية وتم الاستفادة منها من خلال الاطلاع على الدراسات الموجودة حول موضوع الدراسة، المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين فكليهما أجريت في مكان وزمان معين، وكذلك النتائج المتوصل إليها.

3- دراسة "عبد الحق علي إبراهيم بلل"، بعنوان "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة العمل الداخلية كمتغير معدل"، تحت إشراف "أحمد إبراهيم أبوسن"، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية، سنة 2010، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال المتمثلة في المصارف التجارية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية.

- دراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وخاصة القطاع المصرفي السوداني.

- تحديد لدور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف المبحوثة.

استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة الدراسة، واختيار عينة عشوائية طبقية يبلغ حجمها 220 مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارات العليا، الوسطى والدنيا بالمصارف المختارة، مع استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

- ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ؟

- ما هو واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وخاصة القطاع المصرفي السوداني ؟

- هل لبيئة المنظمة الداخلية أثر على السلوك التنظيمي ؟

- هل يمكن لبيئة المنظمة الداخلية أن تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء المنظمات ؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف.

- أن هناك أثر سلبيا لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف.

- كما أشارت النتائج بأن فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.

- إن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصاريف يتأثران سلبا بضغوط العمل والصراع التنظيمي.

- كذلك بينت نتائج الدراسة أن بعض أبعاد بيئة العمل أو المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية وبعضها لا يعدل العلاقة.

هذه الدراسة حاولت التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ببيئة العمل الداخلية كمتغير معدل. كونها تناولت جانبا مهما من الدراسة الحالية هو بيئة العمل الداخلية واثم الاستفادة منها للحصول على المراجع والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة كذلك المنهج والأداة المناسبة للدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة كون أن الدراسة الحالية تناولت دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الالتزام التنظيمي أما الدراسة السابقة تناولت دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال كذلك تختلف من حيث إجراء مكان الدراسة.

4- دراسة "سعد بن سعيد القحطاني"، بعنوان " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض" تحت إشراف " أحمد عودة عبد المجيد عودة "، سنة 2012، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

وانطلقت هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض ؟
تهدف إلى:

- التعرف على أهم خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على مستوى معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على أهم الايجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على أهم السبل التي تعزز من الايجابيات وتحد من السلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمسح الاجتماعي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما اعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي يتكون من جميع العاملين بمعهد الجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم 217 مفردة، حيث قام باختيار منه عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 139 مفردة.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهم خصائص بيئة العمل بمعهد الجوازات بالرياض ؟
- ما مستوى معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض ؟
- وما أهم الايجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض؟.
- ما أهم السبل التي تعزز من الايجابيات وتحد من السلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب متغير متغيراتهم الشخصية والوظيفة ؟

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه تتوفر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء وكما يسود الانضباط بين العاملين في المعهد.
- العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل كما يشعرونهم بالثقة في علاقاتهم بالزملاء.
- تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتنوع البرامج التدريبية.
- عدم مناسبة مقر العمل الحالي وافتقار مقر العمل للأماكن الكافية لوقوف السيارات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض باختلاف متغير الرتبة أو الدرجة وعدد السنوات الخبر، وعدد الدورات التدريبية.

هذه الدراسة حاولت التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين فهي تناولت جانبا مهما من الدراسة الحالية هو بيئة العمل الداخلية وثم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وبعض المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث مكان وزمان إجراء الدراسة وكيفية صياغة الفرضيات.

5- دراسة " بوقال نسيم "، بعنوان " أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين" تحت إشراف " بوعشة مبارك " دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، سنة 2011 مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير .

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التوقف على الأسس النظرية لبيئة العمل الداخلية المتمثلة في ماهيتها ومكوناتها وأبعادها.
- تحديد مفهوم الرضا الوظيفي آثاره ومجموعة العوامل المؤثرة عليه مع توضيح طرق قياسه.
- توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
- إسقاط الجانب النظري على المنظمة محل الدراسة، والتي تمثلت في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة واختبار درجة تطابق الجانبين النظري والتطبيقي من خلال التحقق من مدى صحة الفرضيات.
- محاولة الخروج بنتائج عملية من الدراسة التطبيقية تم تقديم بعض الاقتراحات كمساهمة في إثراء الحلول العملية للمشاكل المطروحة بالمنظمة محل الدراسة.
- تقديم فكرة عملية موضوعية عن بيئة العمل الداخلية في المنظمة محل الدراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، كعينة اختبار قد تكون مؤشرا بسيطا. عن مجتمع المنظمات الجزائرية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 35 عاملا من مجتمع الدراسة بلغ عدده 385 عاملا من إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر محتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالديوان ؟

- ما أثر طبيعة القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين ؟
- ما أثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ؟
- ما أثر الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين ؟
- ما أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي لمحتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود أثر إيجابي لبعد القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود أثر سلبي لبعد الاتصال داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود أثر سلبي لبعد الحوافز والأجور على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود أثر إيجابي لبعد جماعات العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- وجود أثر إيجابي لبعد ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة.
- إن تأثير بيئة العمل الداخلية الكلية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة كان متوسطا.
- وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير لولاية قسنطينة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي والتصنيف الوظيفي سنوات الخبرة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ركز الباحث في دراسته المتمثلة في أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك استخدامه للاستبيان كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي، تساؤلات الدراسة كل هذا ثم الاستفادة منه في الدراسة الحالية وكذلك الاستفادة من المراجع والكتب وبعض المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية.

أما نقاط الاختلاف فكلا من الدراسة الحالية والسابقة تختلف في مكان إجراء الدراسة وكذلك النتائج المتوصل إليها لكل منها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

1- دراسة " شبيبة ياسمينية " بعنوان " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي " دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر، المغرب، تحت إشراف " منير نوري " سنة 2013، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.

انطلق الباحث في دراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعة تونس والجزائر والمغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها وأثره على أدائه الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإجابة على مشكلة الدراسة.

- معرفة العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي.

- إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة الولاء التنظيمي وأهميته في الجامعات وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للجامعات أهمية التوفيق بين أهدافها وأهداف أفرادها، وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم لها.

- إفادة ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعا مهما للباحثين في موضوع الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، من خلال النتائج التي توصل إليها وما تقدمه من توصيات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذا الموضوع.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باختيار عينة عشوائية طبقية قدرت ب 750 أستاذ جامعي من المجتمع الأصلي الذي يقدر ب 2181 عضو بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالولاء التنظيمي؟ وما العوامل المكونة له؟ وما النتائج المتوقعة تحقيقه؟
- ما هو الأداء الوظيفي؟ وما هي الاستراتيجيات (الطرق) المتبعة لتقييم أداء العاملين في المنظمات؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم؟
- ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي والمتمثلة في النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد الحرة (الاستقلالية) المتاحة، المعلومات المرتدة عن الأداء، الإقرار بالإنجاز.
- ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة للعمل خارج جامعتهم؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن استعداد الأساتذة كتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، كانت أكبر من مصادر الولاء التنظيمي لها، يليها اهتمام الأساتذة بسمعة الجامعة ومدى تحققها لأهدافها النهائية

وجاء في المرتبة الثالثة شعورهم بالفخر عند إخبارهم الآخرين بأنهم أفراد في الجامعة وأظهرت النتائج كذلك أن الأساتذة يعتبرون عملهم خطأ كبير عند قبولهم العمل في الجامعة الحالية، وبشكل عام أظهرت النتائج مستوى متوسط من الولاء للجامعة من قبل الأساتذة.

- أظهرت النتائج رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وقد كان أكبر مصادر الرضا عن النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية هو أن التعامل يتم بين الرؤساء والمرؤوسين في هذه الجامعة بصورة طيبة ولطيفة، يليها وجود علاقة احترام وتقاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وكان اتجاه الأساتذة نحو نظام الحوافز ومكافأة الأفراد العاملين في الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد منخفضا حيث كان في أدنى سلم الأولويات.

- فيما يتعلق باتجاهات الأساتذة نحو العلاقات بين الأفراد، فقد كانت اتجاهاتهم متوسطة وكان توفر الفرص الكبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل بالأستاذ في أعلى هذه العلاقات، يليها أن الأساتذة يميلون في هذه الجامعة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض، كما أظهرت النتائج أن الأساتذة يرون أن جو العمل يتصف بالود والتعاون بدرجة متوسطة كذلك و أن جو العمل يسوده الصداقة والصراحة بين أفراد الأساتذة بدرجة متوسطة أيضا.

- كانت اتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء عالية حيث يستطيع الأساتذة اكتشاف مواهبهم وقدراتهم في انجاز العمل المكلفين بتأديته بشكل عال أيضا، إلا أن تزويدهم بالمعلومات حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم أول بأول كان بشكل متوسط.

- إن اتجاهات الأساتذة نحو الإقرار بالانجاز، كان عاليا بشكل عام، حيث يشعر الأساتذة بأنهم يقومون بعمل مهم في الجامعة بشكل و يرون أن رؤسائهم يعترفون بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يشعرون بشكل عال أيضا بوجود فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل.

ركز الباحث في دراسته المتمثلة في الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، وكذلك استخدامه للاستبيان كأداة لجمع المعلومات والمنهج الوصفي التحليلي.

وكل هذا تم الاستفادة منه في الدراسة الحالية و الاستفادة من هذه الدراسة السابقة في الحصول على المراجع التي تم الاعتماد عليها فكلا من الدراستين تشتركان في جانب مهم من الدراسة هو الولاء

التنظيمي، أما فيما يخص نقاط الاختلاف بين الدراستين فكليةما أجريت في فترات زمنية مختلفة حيث الدراسة السابقة أجريت سنة 2013 في حين الدراسة الحالية أجريت سنة 2018/2019.

2- دراسة "عاشوري ابتسام"، بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" تحت إشراف "زوزو رشيد"، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، سنة 2015، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

وانطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام في المؤسسة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي باعتباره الأسلوب الأنسب لهذه الدراسة، يتكون مجتمع هذه الدراسة من 70 عامل، التي قامت على أساس المسح الشامل، كما اعتمدت الباحثة أيضا على أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستمارة مقسمة على أربعة محاور.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

- ما علاقة الثقافة بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.
- بالنسبة لهذه الدراسة تناولت تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية باعتباره تناولت جانبا مهما له علاقة بالدراسة الحالية وهو الالتزام التنظيمي لذلك فقد تم الاستفادة منها للتعرف على مفاهيم الالتزام التنظيمي وكذلك المراجع التي تم الاعتماد عليها في الدراسة فكلا الدراستين أجريت في فترات زمنية مختلفة.
- 3- دراسة "سامي إبراهيم حماد حنونة"، بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" تحت إشراف "سامي علي أبو الروسي"، سنة 2006، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

انطلاق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة).

استخدم الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من 6 محاور حيث قام بإختيار عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة موزعة حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة تساؤلات فرعية هي:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟

- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي في تلك الجامعات ؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تبين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية: العمر، المستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدى الخدمة في الجامعة، المستوى الوظيفي.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل.

هذه الدراسة هي الأخرى تناولت جانبا مهما من الدراسة الحالية هو الالتزام التنظيمي والتي يتم الاستفادة منها من خلال معرفة المنهج الذي اتبعه الباحث في دراسته وكذلك الأداة التي استخدمها في جمع البيانات، وكذلك الاطلاع على المراجع التي اعتمد عليها الباحث في دراسته، بينما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة يكمن في أن بحثنا دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الالتزام التنظيمي بينما الدراسة السابقة حول قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فكلتا الدراستين أجريت في فترات زمنية مختلفة.

4- دراسة "إيناس فؤاد نواوي فلمبان" بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"، تحت إشراف "محمد بن معيض جويعيد الوذيناتي" سنة 2008، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات ؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة ارتباطهما ومقدار هذا الارتباط واتجاهه أجريت الدراسة على عينة مكونة من 421 مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، كما استخدمت الباحثة أيضاً الإستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من ثلاث محاور.

وتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية ؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,52 ومتوسط عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.51.

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقداره 0.571.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور. والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

هذه الدراسة حاولت معرفة مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات كونهما تناولنا جانبا من الدراسة الحالية يتمثل في الالتزام التنظيمي، وتم الاستفادة منها من خلال المنهج المتبع والمراجع المعتمدة، وكذلك كيفية صياغة التساؤلات وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة كونهما أجريت في فترات زمنية مختلفة وكذلك في مكان إجراء الدراسة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي

1- دراسة كل من " موسى أحمد خير الدين" و " محمود أحمد النجار" بعنوان " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، سنة 2010، جامعة البيترا.

وانطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يؤثر هذا الواقع سلبا أو إيجابا على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- التعرف على الثقافة السائدة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- دراسة أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وقام باختيار عينة عشوائية طبقية قدرت ب 291 من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده 1210 من العاملين كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة.

وتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ؟

- ما هي طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيف يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها ؟

- هل للمتغيرات الشخصية المختلفة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، المؤهل العلمي) أثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة ؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- توفر دليل أخصائي عند ($a= 3.5, a= 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي (Affective) هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous).

- بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة العلمية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

هذه الدراسة حاولت التعرف على أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي تناولت جوانب الدراسة الحالية معاً، وهي بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، وتم الاستفادة منها في كيفية صياغة التساؤلات والفرضيات والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك المراجع المعتمد عليها.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في زمان ومكان إجراء الدراسة وكذلك النتائج المتوصل إليها.

2- دراسة " عايدة رحيل عيادة الشمري" بعنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، تحت إشراف " سعيد محمد الغامدي"، سنة 2013، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

- التعرف على خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

- التعرف على معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

- التعرف على متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- التعرف ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الإستبانة كأداة لجمع البيانات، يقدر مجتمع الدراسة ب 669 ظابطا وفردا. من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية وتم اختيار عينة منهم بلغ عددها 243 ظابطا وفردا.
- وتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة تساؤلات فرعية وهي:
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟
- ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟
- ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟
- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.85 هي انجاز مهام العمل يوميا والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.

- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3.82 هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.

- أهم معوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.60 هي تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة وندرة إلحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد والتتبع والمطاردة وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود.

- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.94 هي توفير التجهيزات (المادية، إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحقيق العمل في قيادة حرس الحدود.

هذه الدراسة حاولت التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود، فهي تناولت جوانب الدراسة الحالية هي بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي معا والتي تم الاستفادة منها في صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة، وكذلك اختيار المنهج المتبع، والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع البحث أو الدراسة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في مكان وزمان إجراء الدراسة.

3- دراسة "محمد على مانع القحطاني" بعنوان " أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، تحت إشراف " عبد الرحمان بن أحمد هيجان "، سنة 2001، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي لدى ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للضباط في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

- التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية للضباط في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.
 - تحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في (أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور غموض الدور) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.
 - تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود الشرقية.
- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الأداة الرئيسية للدراسة المتمثلة في الإستبانة يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في حرس الحدود وعددهم 410 ضابط ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل.
- وتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما واقع الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية؟
 - ما واقع البيئة الداخلية للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ؟
 - ما أثر بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في (أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور، غموض الدور) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية؟
 - ما أثر المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ؟
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:
- وجود ولاء تنظيمي عال للقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة بما يعني ايمان وارتباط ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بعملهم.
 - هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاهها متوازنا بين نظرية (س، ص) الشهيرة لد وغلان ما ك جريجور في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعا لإمكانيات وقدرات المرؤوسين وما

نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن بين (س) الأتوقراطي " إشراف مباشر " و(ص) الديمقراطي "إشراف بسيط مباشر".

- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة.

- انخفاض صراع الدور نوعا ما في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة مما يعني قلة تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها.

- وضوح الدور بدرجة مرتفعة نسبيا أي انخفاض غموض الدور في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد المجتمع الدراسة مما يعني كفاية المعلومات الواضحة نوعا ما المقدمة للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.

- هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة.

- وجود متغيرات لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهي الحوافز وأسلوب الإشراف والرتبة العسكرية وغموض الدور عند انخفاضه أو انعدامه أي وضوح الدور وصراع الدور عند انخفاضه أو انعدامه وتؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي فزيادة الحوافز وأسلوب الإشراف المتوازن بين الأتوقراطي والديمقراطي بينهم في زيادة الولاء التنظيمي، والضباط ذوي الرتب العالية أكثر ولاء من غيرهم، ووضوح وانخفاض أو إنعدام صراع الدور بينهم في زيادة الولاء التنظيمية و عدم وجود أثر ذوي دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الولاء التنظيمي.

ركز الباحث في دراسته المتمثلة في أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، كونها تناولت جوانب الدراسة الحالية معا هي بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي حيث تم الإستفادة منها في إختيار المنهج المتبع في الدراسة والأداة المناسبة للموضوع والمفاهيم حول بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كيفية صياغة التساؤلات وفرضيات البحث وكذلك الأهداف ومكان إجراء الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق لقد تم التطرق لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة المتمثل في بيئة العمل الداخلية ودورها في تنمية الإلتزام التنظيمي سواء العربية منها والوطنية، والتي صنفت حسب متغيرات الدراسة منها الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي، وأخيرا الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، والتي سيتم مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

الفصل الرابع

بيئة العمل الداخلية

تمهيد

أولاً: مكونات بيئة العمل الداخلية

1- مكونات بيئة العمل المادية

2- مكونات بيئة العمل التنظيمية

ثانياً: أنواع بيئة العمل الداخلية

ثالثاً: إحتياجات بيئة العمل الداخلية

رابعاً: العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشمل بيئة العمل الداخلية على جميع المتغيرات والعوامل الداخلية المميزة لبيئة العمل الخاصة بالمنظمة التي لها علاقة مباشرة بأداء الفرد ورضاه عن العمل منها الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، والثقافة التنظيمية ونمط القيادة والإشراف وأساليب العمل والظروف الفيزيائية ومدى توفر نظام الحوافز والأجور وغيرها، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وإثارة دافعية الأفراد للعمل وحفزهم لبذل المزيد من الجهد الذي ينمي لديهم الروح المعنوية وتحمل المسؤولية، لذا الإلتزام التنظيمي يقيم أهداف المنظمة وتحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مكونات بيئة العمل الداخلية واحتياجاتها والعمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ عليها.

أولاً: مكونات بيئة العمل الداخلية

تتكون بيئة العمل الداخلية بمجموعة من الخصائص المادية والتنظيمية التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وتساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

حيث يوجد هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات بيئة العمل الداخلية وعناصرها فمهما تعددت فإنه يمكن إجمال هذه المكونات في مكونات بيئة العمل المادية ومكونات بيئة العمل التنظيمية وهي كالتالي:

1- مكونات بيئة العمل المادية:

تتأثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمجموعة من العوامل والصفات الخاصة التي تميزها في بيئة العمل كالحرارة والرطوبة والتهوية والضوضاء وغيرها.

هذه الظروف المحيطة بالعمل يمكن أن تعمل على تغيير طبيعة العمل وإيجاد درجة كبيرة من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

1-1 الإضاءة: إن الإضاءة غير المناسبة ترفع معدلات الحوادث، وبهذا الصدد أوضح فيرنون أن معدل الحوادث يزيد بمقدار 25% في ظروف الإضاءة الصناعية غير الكافية عنه في الضوء الطبيعي للنهار ويلاحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإضاءة والحوادث تتفق في نتائجها بشكل ملحوظ، كما تتماشى مع المنظمة فالإضاءة الكافية والمناسبة ضرورية لإدراك الأخطار التي تحيط بالفرد ومن ثم يمكنه تحاشيها فيقل تعرضه للحوادث.⁽¹⁾

ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل:

- زيادة إنتاجية الموظف في العمل.

- الدقة والإتقان في إنجاز العمل.

(1) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص 295.

- التخفيف من الإجهاد للعاملين.⁽¹⁾

إن توفر نظام الإضاءة الجيدة داخل بيئة العمل يقتضي أن تكون موزعة بطريقة مناسبة للعمل حتى يستطيع العامل إنجاز عمله بسهولة وكفاية، فالإضاءة تعتبر من العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج وإلى رفع الروح المعنوية للأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الإضاءة الجيدة في المصانع تسهل أعمال الصيانة كما تقلل من معدل حوادث العمل، وضمان سلامة وصحة العامل وشدة تمسكه والتزامه بعمله داخل المنظمة.

1-2 الضوضاء: قد يترتب على الضوضاء آثار ضارة بالنسبة للأفراد فتسبب الإجهاد العصبي، كما قد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع وأحياناً إلى فقدانها بالتدرج، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المصانع وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد ينتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة وزيادة حوادث المرور.

ففي حالة وصول الصوت إلى ارتفاع معين يسبب ألماً للأذن ويضر بحاسة السمع، وقد لا تسبب الأصوات العالية مضايقة للأفراد إذا كانت مألوفة لديهم، مثل الأصوات الصادرة عن الماكينات داخل المصانع، بينما تؤثر فيهم الأصوات غير المألوفة أو الأصوات الفجائية.⁽²⁾

ويبين أحد التقارير لما كارتني عام 1941 عن آثار الضوضاء في الصناعة أنواعها من التحسينات المذهلة بتخفيض الضوضاء، إلا أنه تنقصه التفاصيل الكافية لهذا الموضوع، فقد انخفضت الأخطاء إلى ثمن عددها السابق عندما انتقل العمل من مكان قريب لورش إلى منطقة هادئة وزاد عمل المكتب 8.8% وقلت أخطاء الكتابة على الآلة الكاتبة بنسبة 24% عندما انخفضت نسبة الضوضاء بمقداره 14.5% وقد قلل تخفيض الضوضاء كذلك دوران العمل بمقدار 47% ونسبة التغيب بمقدار 37.50%.⁽³⁾

(1) محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 83.

(2) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003 ص 211.

(3) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، ط9، القاهرة، 2001، ص 232.

أي أن الضوضاء المرتفعة في مكان العمل تؤثر بشكل سلبي على نفسية العامل، حيث تتسبب في تشتت انتباهه وتركيزه وشعوره بالتوتر والقلق مما ينعكس بالسلب على أداء العامل، لدى وجب على المنظمة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وبالتقليل قدر الإمكان من مستوى الضوضاء في بيئة العمل ذلك لإحساس العاملين بالراحة، وتحفيزهم على الانضباط والالتزام بالعمل وبدل جهد أكبر لتحقيق الأهداف.

وهذا ما تثبته نتائج دراسة كل من "ابراهيم ويزة" و "بوظريفة حمو" بعنوان " واقع الظروف الفيزيائية في المؤسسة الجزائرية " أن العمال يشكون من تزايد الضوضاء في مكان العمل وأن نسبة 60.66% من المراكز تمتاز بالضوضاء المرتفعة تفوق 60 ديسال.

1-3 درجة الحرارة: ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عقليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه، كلما زادت الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعا أو انخفاضاً) تسبب ضيقا لدى العامل كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل.

ولقد وجد كوبرت في الدراسة التي أجراها 1950 أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة، وهي درجات الحرارة التي تأخذ في اعتبارها كلا من الحرارة والرطوبة من 79 درجة إلى 97 درجة.

كما وجد بيلز في بحثه 1953 تأثير لذلك في الواجبات الذهنية حيث كانت الكفاءة تتدهور من درجة الحرارة مؤثرة 67 درجة إلى 91 درجة وفيها يتعلق بالبرودة فقد تبين لكلاارك من بحثه عام 1961 انخفاض الإنتاج بانخفاض درجات حرارة الجلد عن 55 درجة.⁽¹⁾

فالحارة الزائدة عن معدلها العادي في العمل تلعب دورا سلبيا في التأثير على معنويات العاملين وإصابتهم بالإجهاد، وتزيد لديهم التعب والملل ويقلل من إنتاجيتهم في العمل نظر لكون درجة الحرارة

(1) عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1994، ص115.

تختلف من فصل لآخر، وعليه فإن درجة الحرارة التي يجب توفرها في بيئة العمل يجب أن تكون معتدلة ومساعدة على العمل، مما يشجع على التزام العاملين بالعمل والتمسك به من أجل ضمان إنتاج أكثر.

1-4 الرطوبة: الرطوبة عامل لآخر من عوامل جوا العمل، وهي تشير إلى كمية الماء المتداخلة في الهواء، والتي تعدد درجات الجفاف في الهواء ويقدر ما تؤثر الرطوبة في الهواء، فإنها تؤثر في حرارة الجو أيضا وهي بالتالي تؤثر على العامل.

والرطوبة التي يحتاجها الإنسان في الجودة بصورة عامة تتراوح ما بين (40% - 60%) فإذا ما انخفضت إلى 30% فإنها تنتج صعوبات فسيولوجية، كما هو الحال في تيبس الأغشية البصرية والتنفسية والعمل في هواء جاف يزيد من خطر المرض ويقلل من مناعة الجسم ضد المكروبات التي يحملها الهواء، كذلك الرطوبة العالية، التي تتجاوز (70%) تصبح مضرّة لأنها تعيق عملية التخلص الاعتيادي من العرق وإلى لإضطراب عملية التنظيم الحراري⁽¹⁾، فالرطوبة المتوفرة بشكل جيد في مكان العمل تعمل على تحفيز العاملين ودفعهم لبدل. جهد أكبر، وهذا يؤثر على سلوكهم عموما من أجل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم نحو العمل ونحو المنظمة ككل.

1-5 النظافة: تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم إجابة ذلك العمل ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخلفية من إدراج وأرضيات ولا سيما تلك التي قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى⁽²⁾، فالنظافة في بيئة العمل أمر ضروري لا بد منه لمنع تراكم الأوساخ والأتربة ومن أجل ضمان السلامة والأمان في مكان العمل، ذلك أنها تؤثر على معنويات العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم وضمن ولاءهم، والتزامهم في العمل، وزيادة مستوى الرضا والانضباط في العمل.

(1) نجم عبود نجم: دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء، ط1، عمان، 2012، ص359.

(2) محمد الصيرفي في السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص85.

1-6 التهوية: تعتبر التهوية عامل مهم حتى في درجات الحرارة العليا حيث مع وجود هواء نقي يبقى الإنتاج عاليا مع توفير نوع من الراحة النفسية والجسمية للعامل، ولكن عندما يكون الهواء ساكن والتهوية قليلة فتكون نتائج سلبية على العامل وحتى بيئة عمله.

وقد لا يقتصر سوء التهوية على تلك الآثار فقط، بل إن سوء التهوية البالغ قد يؤدي بحياة الفرد، في هذا السياق يذكر "أحمد عزت راجح" من التجارب التي أجريت عن غير قصد للدلالة على أثر التهوية تلك التي حدثت في مدينة كلكتا بالهند يوم سجن 176 جنديا بريطانيا في حجرة صغيرة جدا حيث كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في الارتفاع، وكان الهواء لا يكاد يتحرك، كما أصبح الصباح حتى أهلك غالبية السجناء.⁽¹⁾

وبالتالي فإن كمية التهوية المطلوبة ينبغي أن تستند إلى ثلاث اعتبارات أساسية هي جودة الهواء الذي يرغب في الحصول عليه وجودة الهواء الخارجي المتوفر والمبدأ الكلي من التلوث في المكان الذي سوف تتم تهويته، وتمثل هذه الاعتبارات نقطة البداية للدراسات التي تم إجراؤها من قبل البروفيسور "فانفر وفريقه" ولقد أعدت هذه الدراسات من أجل تأسيس معايير جديدة للتهوية توافق متطلبات جودة الهواء وتوفر مستوى مقبولا من الراحة التي يتم بها العاملين، داخل مكان العمل⁽²⁾، فالتهوية في مكان العمل تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط العامل وسلوكه في العمل فسرعان ما تؤدي إلى الشعور بالنعاس والتعب والضجر وحتى التفكير في ترك مكان العمل، فإذا خال الهواء النقي وتوفر التهوية المناسبة داخل مكان العمل يساعد على خلق جو صالح ومريح لأداء العمل مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن لضمان استمرارهم في العمل والالتزام به أكثر وزيادة الإنتاج.

1-7 تصميم المكاتب: يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام، وعدم الهروب بحثا عن جو ملائم وللهرب وسوء التكديس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق أمن سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيتهم تمنح للعاملين الحماية والأمان وتسهل عملية الاتصال بين العاملين ينعكس على زيادة مستويات الالتزام والانتماء

(1) سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد، ط1، عمان، 2013، ص242.

(2) مكتب العمل الدولي: موسوعة الصحة والسلامة المهنية (السيطرة على البيئة الداخلية)، ترجمة المعهد العربي للصحة والسلامة والمهنية، ط4، جنيف، 1998، ص24.

للمنظمة التي يعمل بها، وإدخال السرور والمتعة على المورد وتحفيزه على التطوير والالتزام التنظيمي ذلك لتعزيز أداء المهنة بطريقة عملية وصحيحة⁽¹⁾، إن تصميم المكاتب بشكل جيد ومريح داخل بيئة العمل يشعر العامل بالأمان والسلامة، ويزيد من مستويات الالتزام والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.

1-8 ساعات العمل: لا شك أن عدد ساعات العمل اليومي أو الأسبوعي له صلة وثيقة بموضوع التعب لذلك كان من أهم ما وصل إليه، علماء علم النفس الصناعي أن الاعتقاد بأن زيادة ساعات العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاج هو اعتقاد خاطئ، بل إن الإنتاج في بعض الأحيان قد يزداد إذا أنقصت ساعات العمل وذلك لأن الإنتاج مرهون بعدم شعور العامل بالتعب أكثر منه رهنا بمقدار ساعات العمل.⁽²⁾

كذلك ترتبط زيادة ساعات العمل، دائما بزيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة مما يدفع الأفراد إلى الغياب أو التأخير عن الحضور إلى العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة، كذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدرا كبيرا من الوقت في العمل لانتهاه من متطلبات وظيفة ولا يعود إلى البيت إلا متأخرا⁽³⁾، فساعات العمل الطويلة تؤثر مباشرة على تركيز العامل ما يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء والحوادث المهنية، وفي الغالب قد يؤدي إلى حدوث صراعات بين العاملين نتيجة للضغوط والإرهاق الذي يتعرض له العامل في عمله، أما إذا كانت ساعات العمل قليلة ومناسبة للعمل هذا ينعكس على الروح المعنوية للعامل وزيادة دافعيته للعمل أكثر، وانضباطه بكل جد وإتقان لإنجاز العمل نظرا لشعوره بالراحة النفسية والفكرية، هذا يحقق له الالتزام بالأهداف المراد الوصول إليها.

1-9 الموارد: إن صياغة (الإستراتيجية) وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها المالية، الطبيعية، البشرية، القدرات التكنولوجية هذه الموارد لابد من توفرها كي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانات نجاحها، واستمرار بقاءها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المنظمة وسر ديناميكيته وحيويتها واستمرارها.

(1) محمد سيد حمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر، الرياض، 2008، ص107.

(2) طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص141.

(3) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص63.

كذلك الموارد التنظيمية وهي أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشمل الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة، لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطار الشمولية ومتكاملا للموارد التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاجها لإنجاح أهدافها ورسالتها في السوق وفي المجتمع⁽¹⁾، بمعنى أن توفر المؤسسة على جميع الموارد التي تحتاجها. سواء كانت هذه الموارد مادية أو طبيعية أو حتى بشرية وكذلك القدرات التكنولوجية لمتابعة أنشطتها وإنجاح أهدافها ما يضمن لها الاستمرار والبقاء للمنافسة في السوق.

1-10 طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير، فقد كشفت دراسة HEINZEN عن أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا⁽²⁾، إن وجود أعمال جافة داخل المنظمة يشعر العاملين بالروتين والملل من عمل نفس الشيء دائما، هذا يقيد أفكارهم ولا يحثهم لبذل أدنى جهد، على عكس الأعمال ذو طبيعة ديناميكية وحيوية تحفز العاملين على العمل بكل جدية ونشاط وتدفعهم إلى التفكير والإبداع، والرغبة إلى تقديم ما هو جديد للبقاء داخل المنظمة والحماس للعمل والإخلاص لها وعدم تركها، هذا دليل على ولاء العاملين للتنظيم وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

1-11 جماعات العمل: هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، وتحقيق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة وتطوير أهدافها فطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها⁽³⁾، وتحض جماعات العمل بأهمية كبيرة داخل المنظمات لما لها من تأثير على الأفراد المنضمين إليها وعلى المنظمة التي تنتمي إليها، هذه الجماعات تعتبر حلقة وصل بين أفرادها وبين المنظمة، وكلما تقابلت أهداف جماعات العمل مع أهداف وتوقعات المنظمة عن أفراد هذه الجماعات

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص ص 147، 148.

(2) ناجي لبيتم وآخرون: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر، ط1، الجزائر، 2012، ص254.

(3) عاطف عبد الرحيم زاهر: هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الراية، عمان، 2010، ص20.

كلما أمكن التوصل إلى أداء عالي وفعالية تنظيمية لذلك لا بد للمنظمة التي تريد النجاح أن تهتم بالتغيرات التي تحدث في جماعات العمل حتى يمكن تخطيط التطوير التنظيمي اللازم لمقابلة هذا التغيير، وإحداث التوافق بين هذه الجماعات والمنظمة،⁽¹⁾ فجماعات العمل داخل المنظمة تحضى بأهمية كبيرة كونها تلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف التنظيم، فعلى المنظمة التي تسعى إلى التطوير والاستمرار العمل على بناء جماعات عمل تحضى بالتماسك بين أفراد الجماعة الواحدة وبينها وبين جماعات أخرى داخل التنظيم الواحد لخلق مناخ مفتوح وإتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للمشاركة باقتراحاتهم بفعالية وبكل مسؤولية هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق التوافق بين أهداف الجماعات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي العمل على بناء الثقة بين الأعضاء داخل المؤسسة ذلك يزيد من مستوى الأداء لديهم وأهمية إنجاز الأعمال بكل انضباط و ولاء والتزام.

12-1 الأجور والرواتب: تشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾، ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف على حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا، لذلك فإن الصناعة بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة،⁽³⁾ أي أن الأجر هو مقابل يثمن محصول جهود العامل وإسهاماته التي يقوم بها لصالح المنظمة، وهذه الأخيرة يجب أن تحرص على منح العاملين أجرا عادلا ومساوي لقدراتهم ذلك يحفزهم للمزيد من الأداء لتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين وزيادة رضاهم وإخلاصهم لها، كما يحافظ على بقاء واستقرار العمالة يدفعهم للالتزام بالعمل وتحقيق المزيد من الأهداف.

(1) وفقى حامد أبو علي: التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء المتغيرات والاتجاهات المعاصرة، ط1، الإسكندرية، 2014، ص139.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011، ص107.

(3) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2007، ص181.

1-13 فرص الترقية المتاحة: تساهم فرص الترقية في زيادة الرضا عن العمل ويتوقف أثر توافر فرص الترقية على الرضا عن العمل على طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح في المنظمة كلما انخفض رضاء عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاء عن العمل،⁽¹⁾ إن رضا الفرد على الوظيفة مرتبط بمدى طموحه للترقية في العمل، فكلما كان طموحه للترقية قليل كلما كان رضاء عن العمل أكثر والعكس، فكلما كان طموح العامل للترقية كبير كلما كان رضاء قليل، وعليه فتوفر فرص الترقية في بيئة العمل الداخلية يؤثر بشكل مباشر على مردودية العامل وعن رضاء نحو العمل وهذا ينعكس عليه إيجابا، ذلك يظهر في تمسكه بالعمل والارتباط به والاحترام أكثر لأجل ضمان الاستمرار والتميز للمنظمة.

2- مكونات بيئة العمل التنظيمية:

تتكون بيئة العمل التنظيمية للمنظمة بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تنظم إجراءات العمل وتوضح خطوط السلطة والقيادة وكذا المسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة، وهذه المكونات نذكرها كالتالي:

2-1 الهيكل التنظيمي: فوجود الهيكل التنظيمي مرن في البيئة التنظيمية يساعد على تحسين الأداء من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قد أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة مما يمنح للعاملين قد أكبر على الإبداع والابتكار، ويزيد من فرصة رفع كفاءة الأداء بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد (المتصلب)، الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الأداء.⁽²⁾ وعليه فكلما كان الهيكل التنظيمي مرن ويوضح خطوط السلطة ومسؤوليات العاملين كلما زاد من التزام الأفراد للقيام بواجباتهم ويشجعهم على الإبداع، فلا يمكن فصل الأداء عن الهيكل التنظيمي الذي يعتبر اللبنة الأساسية لنجاح المؤسسة.

(1) أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية (تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة،

1997، ص69.

(2) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، ط2، عمان، 1995

ص305.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة يتم بموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال، إنسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصول إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي،⁽¹⁾ أي أنه عنصر أساسي مكون لبيئة العمل الداخلية والذي يساعد في توزيع وتوضيح الأدوار ومسؤوليات كل عامل داخل المنظمة إذ يساهم في رفع مستويات الرضا وزيادة انهماك العمال وتمسكهم بالعمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعكس مدى التزام العمال أكثر بتبني أهداف وقيم المنظمة.

وللهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- التعقيد: وتعني درجة التقسيم والتخصص والمستويات الإدارية والانتشار الجغرافي للمنظمة.
 - الرسمية: وتعني مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد.
 - المركزية: وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة⁽²⁾، فالهيكل التنظيمي يميز بثلاث أبعاد رئيسية يتم من خلالها تقسيم، والتخصص في العمل تحديد موقع كل عامل في مكان عمله.
- وبينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب ولأهم هذه العوامل إستراتيجية المنظمة وحجمها ودورة حياتها، ومدى تمركز مكان عملها ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل فيها والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

فالمنظمة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية، فنجد فيها تفويضا أوضح فمشاركة فاعلية للعاملين في اتخاذ القرارات، وطرق إتصال أكثر نوعا مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة.⁽³⁾

(1) طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، ط1، عمان، 2007، ص285.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2007، ص177.

(3) ماجد عبد المهدي مساعد: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص ص146، 147.

حسب التجارب والدراسات فالهيكل التنظيمي تؤثر فيه مجموعة العوامل سواءا إيجابيا أو سلبيا والمنظمات التي توجد بها ثقافة تنظيمية ديمقراطية تسهل على الأفراد الإطلاع أكثر على المعلومات ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار وتحسن مستويات الالتزام التنظيمي.

ويعتمد اختيار النموذج التنظيمي المناسب على دراسة وتحليل الأعمال والنشاطات والبيئة التي تعمل فيها المنشأة وهذه التحليلات والدراسات تتمثل فيما يلي:

- تحليل الأنشطة، ذلك من خلال تحديد الأنشطة اللازمة للأهداف.

- تحليل القرارات وذلك لمعرفة مدى أهمية هذه القرارات ومن يتخذها هل هو في الإدارة العليا أو الدنيا الوسطى، وهذا يساعد في تحديد نوع التنظيم المناسب للمنشأة.

- تحليل العلاقات الإدارية سواء كانت رأسية أو أفقية لكل وحدة من الوحدات الإدارية، كذلك تحديد طرق الاتصال وخطواته.

- تحليل البيئة وذلك لمعرفة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية ومدى تغييرها ومعرفة مدى تأثير هذا التغيير على المنشأة التي وجدت من أجلها المنظمات في وقت أسرع وبتكلفة أقل⁽¹⁾، فعلى المنظمة اختيار الهيكل التنظيمي المناسب عن طريق تحليل الأنشطة والقدرات والاتصالات لكل الوحدات التنظيمية في البيئة التي تعمل فيها للحصول على المعلومات ورفع مستوى الالتزام من خلال تحديد السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية.

2-2 الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة ضمن هذا السياق بأنها "مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الانصهار التنظيمي جوهر ما يسمى بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتشكل في مجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة، وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف كمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة ومساعدتهم على تنمية

(1) عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، 2013، ص88.

الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.⁽¹⁾

وعليه تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً من عناصر بيئة العمل الداخلية فهي توجه سلوك العاملين وتمنحهم شعور بالهوية، وهذا الشعور يساعد هو الآخر العاملين على زيادة الولاء للمنظمة وتنمية الالتزام التنظيمي نحو تحقيق أهدافها.

كما تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم.

ومنه تتكون الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية منها القيم والمعتقدات المشتركة لقادة المنظمة وهي انعكاس الفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن القول أن القيم المشتركة تتمثل في رسالة المنظمة المبادئ، أدوات تحقيق المبادئ وإستراتيجية المنظمة.

فثقافة المنظمة تتأثر بالشخصيات البطولية التي تساهم في بناء وتكوين هذه الثقافة داخل المنظمة فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة ويقدمون أدوار مميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة فالأساطير والقصص والروايات عن أبطال المنظمة والذين يساهموا نقل الثقافة وبنائها بأحكام تقدم هي الأخرى معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.⁽²⁾

فدراسة الاتجاهات داخل المنظمة، يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها، ذلك أن التعرف على الاتجاهات والأعراف يسمح بتعزيز الاتجاهات الإيجابية

⁽¹⁾ أحمد القطامين: التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، ط1 عمان، 1996، ص78.

⁽²⁾ سيد محمد جادالرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص 167، 170.

والمنسجمة مع مستلزمات تحقيق الأهداف أو على الأقل تعديلها أو تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة.⁽¹⁾

أي أن العناصر المكونة لثقافة المؤسسة تعمل على تحديد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين وتشجيعهم على المبادرة ومدى قبول المخاطرة والولاء لأجل المنظمة هذا ينعكس على مستوى الانضباط والالتزام.

2-3 المناخ التنظيمي: وهو يعبر عن مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات التي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم، ومصطلح المناخ التنظيمي أهم من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على العاملين، إذن قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية على المناخ التنظيمي، سواء كانت متعلقة بنواحي إجتماعية، إنسانية، أو اقتصادية.⁽²⁾

وعليه إذا كانت بيئة العمل الداخلية تشمل على جميع العناصر الموجودة داخل المنظمة من نمط القيادة والإجراءات والأجور والحوافز والظروف الفيزيائية ونمط الاتصالات والثقافة التنظيمية... فالمناخ هو حصيلة للتفاعل بين العوامل الموجودة في بيئة العمل ومدى تأثيرها على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ومعنوياتهم وكذا التزامهم.

ويعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد لتدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية،⁽³⁾ أي أنه كلما توفر الجو الجيد للعمل داخل بيئة العمل كلما ساعد العاملين على الالتزام في عملهم وإعطاءهم الفرصة

(1) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع، ط1، الجزائر، 2013، ص85.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل ط6، عمان، 2012، ص ص169، 170.

(3) بشرى العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،

العدد 36، 2013، ص263.

للاستمرار به والرغبة للبقاء في المنظمة وتشجيعهم أكثر لبدل جهد أكبر وتحقيق الأهداف المسطرة قيد التنفيذ.

4-2 القيم التنظيمية: والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، الثقة بالعاملين، التأكيد على الإنجاز والعطاء، التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمق الفريق وتشجيع المرونة والإبداع، تنمية الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثماراً رئيسياً.⁽¹⁾

تعمل المنظمة على تعليم العاملين القيم السائدة داخلها، وإكسابهم إياها وتبنيها لتوجيه سلوكهم وضمان ولائهم والتزامهم التنظيمي نحوها والاستمرار بالعمل فيها.

5-2 نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات والأوامر، والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته، تبين كيفية تسليم المعاملات، وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدأ الدوام وانتهاءه والإجازات الأسبوعية وشؤون الموظفين والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها،⁽²⁾ أي أن إجراءات ونظم العمل هي القواعد والسياسات التي تنظم سير العمل وتوضح المهام والمسؤوليات لكل عامل في المنظمة، فوضوح هذه الإجراءات يجعل العمل أسهل للعاملين ويشعرهم بالدافعية للعمل والإخلاص للمنظمة ومن ثم رفع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

6-2 نمط القيادة: تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في بيئة العمل الداخلية، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق

(1) محمدو سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص312.

(2) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية

ط1، مصر، 2009، ص298.

أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف،⁽¹⁾ حيث أن القائد يقوم بتوفير جو عمل مناسب في بيئة العمل الداخلية مع طبيعة العمل لتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المسطرة والعمل على تحقيقها وذلك لكسب ولاء والتزام الأعضاء له وللتنظيم بصفة عامة.

2-7 التكنولوجيا المستخدمة: تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة ثروة للمنظمة وميزة تنافسية فنجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير مخاوف بين العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثارها السلبية على حياة الفرد والمجتمع،⁽²⁾ فالحديث عن هذا الأثر للتكنولوجيا يعتبر قديم فدخلت التكنولوجيا للمنظمة في ذلك الوقت يعتبر أكبر عائقا أمام العاملين لاعتقادهم أنها سوف تحل محلهم في العمل وأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم وإحالتهم على البطالة، يشعرون بعدم الرضا والاستقرار المهني هذا ما يخفض من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم استخدامها لتحويل المداخلات في أي تنظيم إلى مخرجات، وتعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين وقد أشار كل من "ترست" و"بامفورت" إلى الآثار التي تركتها التكنولوجيا على مستوى الروح المعنوية ومستوى الإنتاجية ومعدل التغيب عن العمل وعلى أنماط التفاعل بين العاملين إضافة إلى تأثيرها على النواحي التنظيمية مثل نطاق الإشراف ونمط الهيكل التنظيمي،⁽³⁾ فالعمال غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فالآلات والمعدات المتوفرة في بيئة العمل تساعدهم للقيام بالأعمال بسرعة وسهولة دون عناء، فهي توفر عنهم أعباء كثيرة والتكنولوجيا تؤثر على سلوك العاملين وتشعرهم بالراحة في العمل وزيادة الروح المعنوية وبالتالي ينمي

(1) حمود حضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2002، ص168.

(2) زاهر محمود ديري: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2002، ص168.

(3) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق ص380.

لديهم شعورا بالالتزام والإخلاص للمنظمة وتبني قيمها وأهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي تأثر على الإنتاج والإنتاجية من حيث الكمية والنوعية.

ثانياً: أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع هي:

1- البيئة التكنولوجية: وتعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، ومن أجل استخدامها لتحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة فلا بد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات وينظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقات الأفراد بالمنظمة، فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظام الاتصال، وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم الإدارية في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.⁽¹⁾

فالبيئة التكنولوجية تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة إتجهت بيئة العمل الداخلية نحو السلبية وينخفض فيها الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية بيئة العمل وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل⁽²⁾، فتتوفر التكنولوجيا في المنظمة يساعد على تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على القيام بواجباتهم بشكل فعال، فتأثرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية وزيادة التزامهم نحو العمل.

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص334.

(2) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر 2007، ص26.

2- **البيئة الوظيفية:** وتعتبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة، والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتحديد وتركيب الوظائف، وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعات عناصر فعالية التشغيل ومدى إستجابة الأفراد لهذه العوامل وقدراتهم على إجتدابهم ورفع من مستوى قدراتهم،⁽¹⁾ أي أنها تعبر عن مدى مشاركة الأفراد في رسم السياسات الخاصة بالمؤسسة من برامج و وظائف و المسؤوليات و احتياجات المنظمة من العاملين، والبيئة الوظيفية تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وإختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.⁽²⁾

ويضم هذا النوع من البيئة في مجمله من كافة السياسات المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وفرص الترقية، ونوع العمل وطبيعته واستقطاب واختيار الموظفين ومدى التزام العاملين بها داخل مكان العمل لأجل تحقيق الأهداف.

3- **البيئة الرسمية:** وهي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة، والإنضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات والإعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة، والإتصالات من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذه البيئة تقلل الإبداع والإبتكار، نتيجة التعقيد في الأوامر والتعليمات والتقييد بالروتين والإجراءات المطولة⁽³⁾، يتميز هذا النوع من البيئة بالمركزية الشديدة والصرامة والإلتزام بأداء الأعمال والتقييد بالأوامر والتعليمات وسريان خطوط السلطة والإتصالات من الأعلى إلى الأسفل والتقييد بالروتين والإجراءات المطولة وهذه البيئة تقلل من الإبداع والإبتكار.

4- **البيئة الديناميكية:** وهي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات والتوسع في تفويض السلطات والاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الإتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي، وهي تتسم أيضا بالمرونة

(1) منصور عبد القادر محمد منصور: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين مجلة رؤى إقتصادية، العدد6، 2014، ص79.

(2) محمد دهان وهاجر قرشي: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، جامعة قسنطينة2، الجزائر، جوان 2017، ص469.

(3) محمد دهان و هجر قرشي:مرجع سابق، ص469.

في تنفيذ الأوامر والتعليمات وتعمل على إتباع نمط قيادي ديمقراطي⁽¹⁾، يتميز هذا النوع من البيئة بالمرونة في تنفيذ الأوامر، وتوفير جميع المعلومات اللازمة التي تساعد على سرعة إنجاز العمل ويحث على زيادة المبادرات ومساهمات العاملين والرغبة الكبيرة في التجديد والإبتكار والإبداع يحسن من معنوياتهم ويشعرهم برغبة في الإلتزام نحو منظماتهم.

ثالثاً: إحتياجات بيئة العمل الداخلية

تحتاج المنظمة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية في البيئة الخارجية لنجاح أي عمل ولضمان بقاء المؤسسة واستمرارها من سياسات إدارية ومواد الخام المستخدمة في العمل والموارد سواء كانت بشرية أو مالية التي يمكن إستهدافها بإيجاز على النحو التالي:

1- السياسات الإدارية:

هي مجموعة من القواعد العامة توضح بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، فالسياسة بمثابة خرائط تبين أمام المرؤوسين وهي في المقابل تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشكلات المماثلة.

وهي إطار عام يرشد تفكير العاملين في المنظمة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مع الأخذ في الإعتبار أنه من الممكن التحرك بحرية خلال هذا الإطار بشرط عدم الخروج عليه كما أن السياسات هي عبارة بمثابة خطط في جوهرها تقدم مرشداً يساعد في تحديد المسارات وطرق إنجاز الأنشطة وبلوغ الأهداف.⁽²⁾

وتعد المحاولات التي أجريت لتحديد ماهية السياسات الإدارية ومن بين هذه المحاولات تلك التي قدمها "كريستنسن" وزملاءه، فهم يرون أن دراسة السياسات الإدارية هي دراسة وظائف ومسؤوليات الإدارة العليا والمشاكل التي تؤثر على مكانة ونجاح المنشأة ككل، كما يقول تقرير فريق العمل للجمعية الأوروبية للإدارة

(1) العواملة نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات (المفاهيم والهيكل والأساليب)، مركز أحمد ياسين، عمان، 1996 ص75.

(2) زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص ص75، 76.

مراكز التدريب، إن دراسة السياسات الإدارية هي دراسة الموضوعات والمشاكل التي يواجهها المديرون الذين يتحملون بصفة رئيسية مسؤولية التنمية الطويلة الأجل للمنشأة ككل.

أما "بويير" فيقول أن اصطلاح السياسة بصفة عامة، يطلق على تلك القرارات الجوهرية التي تتم في منشأة معينة، وتتصف بأكبر قدر من التشعب، وتعطي أطول مدى زمني أو التوسع، أو الإنكماش أو التصفية، ومثل هذه القرارات لا بد أن تتأثر بها المنشأة ككل، وأن تختص بها الإدارة العليا بسبب أهميتها.⁽¹⁾

أي أنها مجموعة من التعليمات والقواعد والإرشادات تصدر عن الإدارة العليا لتوضيح الأعمال والوظائف والمسؤوليات داخل المؤسسة، تساعد العاملين على إنجاز واجباتهم بكل يسر ودون قيود أو غموض يساهم في رفع أدائهم في العمل وارتباطهم بالعمل أكثر وزيادة التزامهم نحو المنظمة.

2- الموارد البشرية:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، وهم أفراد المعرفة المسؤولين عن النشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها وإعداد البرمجيات والتنفيذ.⁽²⁾

ويمثل الأفراد العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم، وهو بما يتمتعون به من الواقع واتجاهات وميول بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية، إنما يمثلون متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي من ناحية أخرى فإن سلوك الأفراد يتأثر بطبيعة التنظيم وتكوينه.

إن باك يعطي أهمية للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم⁽³⁾، فالإدارة التي تركز على مواردها البشرية داخل المؤسسة من خلال تدريبهم وخاصة العمال الجدد والإهتمام بتقييم أداءهم وتوجيه سلوكهم وخلق بيئة عمل ملائمة من أجل تحفيزهم على

(1) علي شراوي: تحليل السياسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص ص 12، 13.

(2) زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016، ص 86.

(3) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق، ص 272.

العمل لإطلاق إبداعاتهم يساعد على تنمية الإلتزام التنظيمي ووعيهم بضرورة الإخلاص للمنظمة وزيادة الولاء من أجل تحقيق أهدافها.

3- مواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الإحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام ومرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبية والتجهيزات وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية⁽¹⁾، كما تعتبر ذلك الجزء من البيئة الذي يمد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد ومدخلات أساسية لازمة لتشغيلها وبقائها واستمراره،⁽²⁾ إن توفر بيئة العمل على جميع التجهيزات اللازمة للعمل داخل المنظمة من أثاث والتقنيات وغيرها يساعد العاملين على العمل بكل راحة بعيدا عن القلق ذلك يحفزهم للعمل بدافعية كبيرة، كما يحسن مستوى الإلتزام لديهم اتجاه المنظمة وولاءهم لها والرغبة في العمل لتحقيق الأهداف، والعكس فعدم توفر هذه الإمكانيات يصيب الفرد بالجمود واللامبالاة في العمل ومن ثم انخفاض مستوى أداءه.

4-الموارد المالية:

تؤثر توافر الموارد المالية إيجابيا علي بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الإقتصادي الذي يهدف وجودهم ويقلق تفكيرهم، حول إحتتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.⁽³⁾ إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي بالشعور العاملين بالإرتياح المادي وحصولهم على الأجر داخل المنظمة وكذلك سبب لدفع المنظمة للإستمرار والبقاء، فكلما كانت الأرباح والأموال مرتفعة ومتوفرة كان ذلك أفضل يساعد العاملين على البقاء في العمل ويشعرهم بالثقة والإلتزام أكثر بمسؤولياتهم،فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي لديهم بخلاف العسر الذي يقلق تفكيرهم حول إمكانية البقاء وتوفير احتياجاتهم.

⁽¹⁾ عبد الحق علي إبراهيم بلل: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل رسالة دكتوراه

جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010، ص11.

⁽²⁾ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص45.

⁽³⁾ عبد الحق علي إبراهيم بلل: مرجع سابق، ص11.

رابعا: العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية

تعتمد المنظمات الناجحة إلى وضع مجموعة من الأساليب والسياسات لتحقيق التكامل الداخلي والخارجي بين المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة كالرسمية والمركزية والرقابة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق التوافق بين هذه المتغيرات والمستجدات البيئية الخارجية التي هي في تطور مستمر.

1- الرسمية:

تفقد البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الإستجابة السريعة ومن جهة أخرى إن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الإقتصادية أيضا، لكن وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير مباشر تقلل من رسميتها والأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل على زيادة الرسمية.⁽¹⁾

حيث تقتضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنيات لأساليب وإجراءات العمل وتتميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالا لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للإختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، فالتنظيم يستوجب التتميط، فكلما كان التنظيم منظما كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة.⁽²⁾

2- المركزية:

تعني المركزية تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ تلك القرارات، أما لو كانت القرارات تزيد عن مسؤوليات وسلطات المستويات الإدارية الأقل فإن معناه درجة أكبر من اللامركزية.

(1) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل، ط1، عمان، 1999، ص121.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص51.

وقد لاحظ فايول ان الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة، ولكن يجب أن يعطوا مرؤوسيهـم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة، وتتحد الدرجة المناسبة من المركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف، ونوع المشاكل قدرات المرؤوسين، طبيعة التنظيم.⁽¹⁾

بصفة عامة يلاحظ أنه كلما تعقدت البيئة الداخلية اتجه الهيكل التنظيمي إلى اللامركزية، رغم البعد المستقر أو البعد الديناميكي فعن العوامل البيئية المتعددة والمختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد البيئي من خلال إتباع اللامركزية.⁽²⁾

3- الرقابة:

الرقابة هي تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات، ويمارسه أفراد وجماعات في مواقع القوة والسلطة.⁽³⁾

وهي أحد المهام التنظيمية الموجهة للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة للأهداف الموضوعة ومدى إحترام معايير العمل والأجال والتكاليف والنوعية.

والرقابة هي أداة للمساعدة على الإنجاز وليست أداة عقاب أو تهديد تعتمد على الماضي والحاضر من أجل التحسين في المستقبل.

وهي عملية الاتصال اليومي الذي يقوم به الرؤساء من أجل متابعة الإنجاز وتقييم الأداء لمعرفة نوعية ومستوى ضغوط العمل ومشكلات التسيير والتقنية والإجتماعية الداخلية والخارجية.⁽⁴⁾

عرفها هنري فايول على أنها "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية الأعمال والتأكد من المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعية". فالرقابة هي الأداة التي تساعد الإدارة للكشف عن

(1) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 61.

(2) محمد العيرفي: السلوك، مرجع سابق، ص 151.

(3) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الإجتماع، دار مدني للطباعة و النشر، الجزائر، 2003، ص 127.

(4) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص 70.

الإنحرافات أو الأخطاء في المستقبل وهي تشمل مجموعة من التعابير منها التعابير منها: الإشراف، المتابعة وقياس الأداء وتحديد الملائمة للقياس عليها واتخاذ الإجراء اللازم.⁽¹⁾

لتضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها لا بد لها أن تكون على الإطلاع دائما بكل ما يحدث حولها لتتمكن من وضع مجموعة من القواعد والسياسات والأساليب التنظيمية لحسن سير العمل في بيئتها الداخلية حيث أصبحت البيئة تشكل تحديا حقيقيا على المنظمة مواجهته بأكثر الطرق فعالية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة التنظيم وقدرات المرؤوسين وتطوير هيكل تنظيمي بما يتلاءم والمستجدات البيئية التي من شأنها أن تؤثر بطريقة أو أخرى على التفاعل بين المتغيرات التنظيمية من رقابة ورسمية ومركزية والبيئة المحيطة بها داخل الكيان الواحد، لذا لا بد أن تتكامل السياسات الإدارية فيما بينها من أجل التصدي لأي طارئ مفاجئ الذي من شأنه أن يضر بمصلحة المؤسسة، فعلى المؤسسة قبل وضع هيكل تنظيمي مناسب لا بد لها من قراءة البيئة قراءة جيدة ووضع سياسة تتلائم وبيئة العمل الداخلية للمؤسسة للحفاظ على بقاءها وتحقيق أهدافها عن طريق الرسمية والمركزية والرقابة داخل التنظيم.

(1) ضرار العتيبي وزملاءه: العمليات الإدارية (مبادئ و اصول و علم وفن)، مرجع سابق، ص ص 242، 243.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل فإن بيئة العمل الداخلية تحظى بأهمية كبيرة لمعرفة طبيعة الأعمال والعلاقات السائدة والتي تربط الأفراد بالتنظيم ونمط القيادة المتبع والعناصر المكونة لها، لذلك يستوجب العمل على توفير ظروف مادية جيدة، فالعمل في بيئة مناسبة يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ومعنوياتهم.

فالمنظمة الجيدة هي التي تعمل على خلق جو مريح في محيط العمل داخل المؤسسة واستثمار جهود العاملين بها وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المسطرة بما يخدم مصلحة الجميع، ويشجعهم على تقديم إقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحضى المؤسسة والسياسات التي تتبعها، في نفس الوقت تقوم المنظمة بتنمية شعور الأفراد بالولاء والإلتزام التنظيمي نحو منظماتهم، وزيادة انضباطهم وإخلاصهم في العمل أكثر والإقتناع بأهدافها والعمل على تحقيقها.

الفصل الخامس

الإلتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

ثانياً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

ثالثاً: مراحل الإلتزام التنظيمي

رابعاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

خامساً: مقاييس الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإلتزام التنظيمي من بين أبرز المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث نتيجة الفكر الإداري، ولقد برز هذا المفهوم ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية، لذلك فقد حظى باهتمام داخل المنظمات التي أصبح لديها أهداف تأخذ بعين الإعتبار الأفراد كأهم مورد يعتمد عليهم لتحقيق وتلبية إحتياجاتها، مما دفعنا إلى توفير جميع الشروط للحصول على إلتزام مواردها البشرية وضمان إستمرارهم وقد خصص هذا الفصل للتفصيل أكثر في موضوع الإلتزام التنظيمي من خلال التعرض إلى كل من خصائصه، أبعاده، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه وكذلك مقاييسه.

أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

يتميز الإلتزام التنظيمي لدى العامل بمجموعة من الخصائص نذكرها كالتالي:

1- الإلتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية، فهو يعتمد على الخصائص المحيطة بالفرد، أي أنه حالة نفسية تصف العلاقة التي تربط الفرد العامل مع منظمته بسبب شعور العاملين أن الإلتزام رابطة تجبرهم على طاعة اللوائح والقوانين والنظم السارية داخل التنظيم.

2- كما اعتبر كاتجاه يمكن الإطلاع عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الغياب والدوران والفعالية، فالإلتزام التنظيمي يمكن قياسه لدى العاملين اتجاه المنظمة لفترة زمنية طويلة، لتحقيق الأهداف والحفاظ على قيم المنظمة والإيمان بها.

3- يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه درجة ثباته ليست مطلقة، كما تتأثر درجة ونوع الإلتزام بكل جماعة العمل الرؤساء، المرؤوسين، والعوامل التنظيمية وهو بناء متعدد الأبعاد تؤثر في بعضها البعض، أي يتأثر بوجود مجموعة من العوامل كجماعة العمل ونمط القيادة والإشراف طبيعة العلاقات السائدة في العمل وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إلتزام العاملين وولائهم لمنظماتهم.⁽¹⁾

4- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والإستمراري والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة، أي أنه يتصف بتعدد صورته وأشكاله وتصنيفاته وهي مؤشرات دالة على مستوى إلتزام العاملين.

5- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، أي أنه رغبة نابعة من ذات العامل في موقف تفاعله داخل مكان العمل ومع زملاءه في العمل أو مرؤوسيه وكذلك مع الظروف الموجودة من أجل تزويد المنظمة بالحيوية وضمان الاستمرار والبقاء فيها.

(1) بن صافية فاطمة الزهرة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3

6- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة، فالعاملين الذين لديهم إلتزام تنظيمي لمنظماتهم يتميزون بقوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة، والسعي الدائم للحفاظ على مصالح المنظمة والإنضباط في العمل، وضمان مستوى عال من الرضا الوظيفي.

7- يعتبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها وقناعة العامل بمبدأ الإلتزام القانوني الذي يلزمه على إنجاز الأعمال الموكلة إليه اتجاه المنظمة وقبوله لقيمها ومبادئها وتحقيق أهدافها.⁽¹⁾

ثانيا: أبعاد الإلتزام التنظيمي

تشير الأدبيات إلى وجود أبعاد مختلفة وليس بعدا واحد للإستدلال بها على مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعته وتأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية، حيث يتطلب بناء المفهوم بداية تحديد أبعاده المختلفة، التي يتم إستخراجها مباشرة من المفاهيم، فالبعد يعتبره أحد مكونات أو جانب من جوانب المفهوم والذي يشير إلى مستوى معين من واقع هذا الأخير،⁽²⁾ ويمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

1- **الإلتزام العاطفي:** ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف⁽³⁾ هذا البعد من الإلتزام التنظيمي يعبر عن علاقة معنوية تربط الفرد العامل بمنظّمته أي أنه مجموعة من المشاعر العاطفية التي يبديها الفرد نحو منظّمته ورغبته القوية للبقاء فيها، فهو يعمل جاهدا ليوافق بين أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها واستمراره بها.

(1) سامي إبراهيم حمادة حنون: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص13.

(2) لمياء مرتاض نفوسي: ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، دار هومة، ط2، الجزائر، 2016، ص106.

(3) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، 2007، ص28.

2- الإلتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي هو إلتزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه،⁽¹⁾ فالمنظمة تشجع مشاركة العاملين في رسم السياسات العامة والإجراءات التي يتم بها العمل وتحديد الأهداف، وهذا كله يشعر الفرد العامل بواجب أخلاقي والإلتزام اتجاه المنظمة واستمرار العمل بها.

3- الإلتزام الإستمراري: ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، من خلال مقارنة الفرد المساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه إلتزام بقائي، عالي حاجتهم للبقاء في التنظيم لا يستطيعون تحمل التكاليف المتوقعة نتيجة ترك العمل.⁽²⁾

وفي ذات السياق يشير ماير وزملاءه إلى ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي هي:

1- الإلتزام الوجداني: المتمثل بشعور الفرد بالإرتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله.

2- الإلتزام المستمر: المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الإستثمارية وإستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه العمل.

3- الإلتزام الأخلاقي: المتمثل بشعور الفرد بالإنقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحتمية البقاء فيها وإلزامية الأخذ بأخلاق المهنة.⁽³⁾

(1) صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2012، ص 41.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 299.

(3) مخلص شبايع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مجلة، جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية المعهد التقني المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

أما ستاو وسيلانيك 1977 فقد حدد أبعاد الإلتزام التنظيمي كما يلي:

1. **الإلتزام الإتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرار فيها.

2. **الإلتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسة ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها وبعضويتها.⁽¹⁾

فالإلتزام الإستمراري يمثل رغبة الفرد للبقاء بالمنظمة هي بسبب الحاجة لذلك فقط، لأن احتمال تركه للعمل سيكونه الكثير، وهذا يعني وجود عملية تبادل بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وبين ما يحصل عليه مقابل ذلك فيوجد ثلاث أنواع من الإلتزام التنظيمي النوع الأول يتمثل بشعور الفرد بالعمل داخل المؤسسة والنوع الثاني يتمثل في استمرار الفرد بالعمل داخل المؤسسة، أما النوع الثالث المتمثل في التحلي بالأخلاق والإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، فالنسبة لما قدمه ستاو وسيلانيك فإن أبعاد الإلتزام التنظيمي هي مجموعة من العمليات التي تجعل الفرد مرتبطا بالمؤسسة وهذا ناتج عن سلوكه الفعلي ورغبته للبقاء في العمل، وجعل أهدافه ضمن أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

ثالثا: مراحل الإلتزام التنظيمي

يترسخ الإلتزام وينمو ويتطور عبر مراحل عديدة يمر بها العامل داخل المنظمة، حسب إيناس فؤاد أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

1- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد والإدعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي معنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة⁽²⁾. في هذه المرحلة

(1) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص38.

(2) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرجع سابق، ص37.

يعمل الفرد جاهدا من أجل الحصول على منافع، ذلك عن طريق الإلتزام والإنقياد لكافة الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا.

2- مرحلة الإدماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثر الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الإنسجام مع الذات، والشعور بالكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة،⁽¹⁾ فالعامل هنا يقبل سلطة الآخرين عليه في العمل لمواصلة العمل داخل المنظمة، وتحقيق الرضا ذلك يشعره بالفخر والانتماء للمنظمة.

3- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية⁽²⁾، أي أن العامل حسب هذه المرحلة يصل إلى درجة شعوره بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها، وأن أهداف المنظمة هي أهدافه، يعمل جاهدا لأجل تحقيقها.

كما توصلنا "Bochnan" إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

1- مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة،⁽³⁾ في هذه المرحلة يواجه الفرد مجموعة من المواقف والصعوبات وهي فترة تجربة مدى قدرة العامل على التأقلم في المنظمة والتوافق بين قيمه واتجاهاته ومعتقداته وأهدافه مع أهداف المنظمة التي يعمل بها ومحاولة التعايش مع ظروف بيئة العمل الجديدة.

2- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز

⁽¹⁾ إيناس فؤاد نواوي: مرجع سابق ، ص37.

⁽²⁾ المرجع نفسه ، ص37.

⁽³⁾ هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة بغداد

2013، ص8.

وتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة،⁽¹⁾ أي أن العامل في هذه المرحلة يبذل أقصى جهده للوصول إلى الإنجاز المطلوب منه وإثبات ذاته وشخصيته، ومحاولة تجاوز تفكيره بالعجز عن تحقيق هدفه، هذا يساعده على إكساب مجموعة من القيم داخل المنظمة منها الولاء للعمل.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر على ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج،⁽²⁾ أي أن الفرد العامل حسب هذه المرحلة يكون في السنة الخامسة من حياته المهنية، حيث يتقبل أهداف المنظمة وقيمها ويعمل على تحقيقها مع تبني لمبادئها والمحافظة عليها.

حسب "والش" و "لافان" الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما:

1- مرحلة إنضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها: وفي الغالب يقع إختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته،⁽³⁾ أي أن العامل له الحرية في إختيار المنظمة التي يريد العمل بها والإلتزام إليها دون أي قيود أو ضغوط، فالمنظمة القادرة على إشباع رغبات وتطلعات الأفراد تحضى بإحترام و الإلتزام العاملين بها أكثر.

2- مرحلة الإلتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بدل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوض بها.⁽⁴⁾

بالرغم من أن كل من "إيناس فؤاد" و "Bochnan" و "والش و لافان" قد اختلفوا في المراحل التي يمر بها الإلتزام التنظيمي غير أنهم لم يختلفوا في مضمون كل مرحلة، فحسب إيناس فؤاد أن الإلتزام يمر بثلاث مراحل تبدأ من مرحلة الطاعة والإنقياد لكافة للأوامر والتعليمات إلى مرحلة الاندماج العامل مع ذاته وقبوله لسلطة الآخرين عليه في العمل وصولا إلى شعوره بالإنتماء للمنظمة والعمل على تحقيق

(1) هادي عداد سليمان : مرجع سابق، ص8.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص229.

(3) فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر، 2014، ص109.

(4) المرجع نفسه، ص109.

أهدافها وتقبله لقيمتها، أما حسب "Bochnan" أن مراحل الإلتزام التنظيمي تبدأ من تاريخ وضع العامل تحت فترة التجربة والتدريب للتأقلم مع محيط العمل الجديد مروراً بما يقدمه الفرد لإثبات نفسه في العمل وبما يحققه من إنجاز إلى مرحلة يزيد إرتباطه وإستمراره في العمل وتقوي علاقته بالتنظيم، أما لافان و والش أن الإلتزام التنظيمي يبدأ من انضمام الفرد للمؤسسة وما يتوقع منها، وما يبذله من جهد لأجل تحقيق الأهداف يعبر عن مدى إلتزامه التنظيمي اتجاه منظمته.

وتحقيق مستوى عال من الإلتزام لدى الأفراد داخل المؤسسات يتطلب أن تقوم هذه المؤسسات بتوجيه سلوكات واتجاهات العاملين وإرشادهم لما هو متوقع منهم داخل المنصب. كل واحد منهم وما هم مكلفون بعمله وإنجازه مع وضوح التعليمات واللوائح والقرارات وتطبيق النظام بكل عدالة وحزم، مع تشجيع الأفراد وتحفيزهم نحو العمل للإشادة بأداء جيد ومتميز مع التقييم المستمر، فالمسؤول الجيد لابد أن يكون قدوة حسنة لأعضاءه،⁽¹⁾ من خلال مشاركة العاملين في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والإستماع لأرائهم البناءة وتصعيدها للإدارة العليا، مع التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية لهم للمشاركة في تحديد الأهداف ومساعدتهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتدريبهم على تأدية الأعمال بفعالية داخل المؤسسة مع مراعاة ظروفهم والاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين قدر المستطاع رغبة منه لتحقيق الأمان، ما من شأنه خلق شعور قوي لدى العاملين للبقاء داخل المنظمة، والإيمان الكامل بأهدافها وقيمتها والإلتزام بالتنظيم.⁽²⁾

رابعاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

تتأثر درجة التزام العامل بمجموعة من المتغيرات داخل التنظيم منها العوامل التنظيمية التي تضمن له الإستقرار في الوظيفة والفعالية في الأداء والإنجاز لتحقيق الأهداف، ومن بين العوامل التي تسهم في تنمية إلتزام العاملين و ولائهم لمنظماتهم هي:

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسة داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل

(1) عامر سالم عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2007، ص ص 155، 156.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي،⁽¹⁾ أي أن تبني المنظمة سياسة مرنة تساعد العاملين على إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وتبعث فيهم شعور بالروح المعنوية والرضا، ما يساعدهم على تشكيل سلوك الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

2- المكانة الإجتماعية: يقصد بالمكانة تلك المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة إجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد ببعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، وتحدد المكانة الإجتماعية من خلال الدرجة الرسمية التي يتحصل العامل عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل العامل عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية⁽²⁾، وبالتالي فالمكانة التي يحتلها العاملين داخل التنظيم أثر كبير على إلتزام الأفراد الذين يسعون إلى بدل قصارى ما في جهودهم للمحافظة عليها وتنميتها مما يولد لديهم الولاء للتنظيم والإلتزام بقيمه وأهدافه والعمل على تحقيقها.

3- وضوح الأهداف: إن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد بشكل كبير الأفراد على معرفة ما هو مطلوب منهم ويساعدهم على إنجاز أعمالهم ما ينعكس بشكل إيجابي على ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم،⁽³⁾ أي أنه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة بدقة داخل التنظيم، كلما كانت نسبة الإدراك والفهم لدى العاملين عالية، ما يساعد على زيادة درجة الإستمرار بالعمل بدوره يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي نحو المنظمة

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص38.

(2) زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، درا أسامة، عمان، 2006، ص212.

(3) محمد أمين ماجي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران، 2016، ص42.

وعدم وضوح الأهداف يؤدي إلى عدم فهم وإدراك العامل وعدم تأكده من إختصاصاته بسبب عدم توفر المعلومات الكافية حول الدور المنوط به، أو أن يواجه العامل أعباء وظيفية أكبر من قدراته أو أقل مما يترتب عليه مجموعة من المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والفوضى أحيانا.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي، ويعرفها دايفن Diven بأنها "الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية لتحقيق الأهداف ومن هناك كانت المشاركة عنصرا مهما لسيادة روح الفريق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة،⁽¹⁾ وبالتالي فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة وكذلك تحديد الأهداف ترفع من الروح المعنوية لديهم، وتزيد ثقتهم بالمنظمة ذلك ينعكس على التنظيم بالفعالية في الأداء وتحقيق النتائج المرجوة يشجعهم على الإلتزام أكثر بقيم وأهداف المنظمة.

5- الرضا الوظيفي: يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والإعتبار والمسؤولية وبإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا يمكن تحديده من خلال شعور الفرد نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الإستقرار والأمن في الوظيفة وغيرها،⁽²⁾ وهذا ما تأكده الباحثة إيناس فؤاد نواوي فلمبان " في دراستها الموسومة ب "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات"، لذا فإن الإلتزام التنظيمي لدى الفرد يتأثر بمدى درجة رضاه عن بيئة العمل التي يعمل فيها، فحصول الفرد على إشباع حاجاته يخلق له شعور بالرضا ويزيد من الروح المعنوية لديه ويحفزه على الإبداع في الأداء والعمل على الاستمرار في العمل تعد من الأسباب التي تزيد من مستوى إلتزام العامل لمنظمتة.

(1) محمد أمين ماجي : مرجع سابق، ص42.

(2) زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، مرجع سابق، ص212.

6- الحوافز: هي الدافع دوماً للعمل بجدية، ومن أجل تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة فإنه لا بد من وجود نظام حوافز ملائم وعادل يدفع العاملين للإنجاز ويزيد لديهم شعور الإلتزام والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وغالباً ما يتم المطالبة بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز والمكافآت في المنظمات وذلك من أجل دعم ومساعدة منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها، أي أن الحوافز تلعب دوراً حيوياً في إثارة الدافعية لدى العاملين لتحقيق أهداف التنظيم، بغض النظر إن كانت مادية ومعنوية فردية أو جماعية، تساعد على زيادة الولاء والشعور بالمسؤولية وتقوي الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

7- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية، باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد،⁽¹⁾ هذا من جهة، ومن جهة أخرى نمط القيادة السائد داخل المنظمة والمتبع من طرف القادة والمشرفين على العاملين في مكان العمل يلعب دوراً كبيراً في خلق روح المعنوية، وتعميق الولاء لدى العاملين ويقوي ارتباطهم بالتنظيم وقيمه، يزيد من الإلتزام التنظيمي لديهم في حالة ما إذا كان نمط تشاركي قائم على التعاون وتشجيع أعضاء الجماعة وتحفيزهم للقيام بالأنشطة الضرورية وإبداء ملاحظاتهم والقيام بالمبادرات والمشاركة في النقاش، أما إذا كان إستبدادي أو نسبي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات ويطلب تنفيذ الأوامر دون إعتراض لا يهتم بالجوانب الإنسانية لمروؤسيه، وبالتالي شعورهم بعدم الإستقرار والتفكير في ترك العمل يؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا الوظيفي ما ينعكس على مستوى إنضباط العاملين وكذا درجة الإلتزام نحو المنظمة.

8- الثقافة التنظيمية: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار إلتزامهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا وعدم الرضا، والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استقرار الأفراد لإعطاء قدر كبير من الإلتزام والولاء للمنظمة

(1) فوزية هوين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 112.

ومن تم يكون لديهم حافز قوي لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة⁽¹⁾، هذا ما أكدته الباحثة "إيتسام عاشوري" في دراستها المسومة "بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية وعليه تتمحور عملية بناء ثقافة المنظمة أو المؤسسة حول التركيز على إحتياجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز لأداءهم، وتوفير قدر من الإحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.⁽²⁾

9- المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاق لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والإتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات مما يعزز الثقة لدى العاملين ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالولاء والإلتزام التنظيمي، ويزيد من الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.⁽³⁾

خامسا: مقاييس الإلتزام التنظيمي

تعددت الدراسات والبحوث التي حاولت قياس درجة الإلتزام لدى الفرد، بما يخدم أهداف المنظمة وخططها ويضمن لها النجاح في المستقبل ومن بين المقاييس التي تستخدم لتحديد الإلتزام التنظيمي منها:

1- المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة والشائعة للإستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك

مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل، كثرة الحوادث.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 85.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات المختلفة)، مرجع سابق، ص 301.

(3) خالد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 15.

هذه المقاييس الموضوعية تفيد التنبيه على المشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيمي، التي قد تساعده في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تتبع حاجات الإنتماء، فمجموعة المؤشرات التي تقيس بها مدى إلتزام الفرد، ذلك عن طريق وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية المستعملة في المؤسسة خلال فترة معينة ومن تم معرفة ما إذا كان الفرد يتبع سلوكا من هذه السلوكات وفي النهاية يمكن الحكم عليه ما إذا كان ملتزم أو لا. (1)

3- المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس إلتزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذلك عن طريق تصميم إستمارة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة معرفة والحصول على التقدير من جانبهم عن درجة إلتزامهم لمنظمتهم ويعد من أكبر الطرق في قياس السلوك ويتضمن أسلوبين:

1-2 الأسلوب الأول: إما أن يتم توجيه لسؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولاءهم، ومدى حبهم للعمل، وأبرزها في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

2-2 الأسلوب الثاني: ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الإلتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الإلتزام لديهم، (2) أي أنه يمكن قياس مستويات الإلتزام لدى العاملين بمقاييس إثنين الأول يستخدم من خلال مراقبة لسلوك العاملين وملاحظة تصرفاتهم في العمل، ومعرفة اتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه المنظمة، أما المقياس الثاني باعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتشخيص مدى ولاء العاملين وإلتزامهم نحو منظمتهم، يستخدم من خلال إعداد إستمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة موجهة للعاملين وبأسلوبين مختلفين.

(1) زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، مرجع سابق، ص 220.

(2) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 35.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للإلتزام التنظيمي الذي يعتبر مؤشرا هاما لضمان فعالية المنظمات واستمرارها، فهو يعبر عن رغبة قوية وشعور كبير لدى الفرد بمدى ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها وإيمانه بالأهداف والخطط التي تسعى إليها، والعمل على تحقيقها، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات دوران العمل ورفع مستويات الغياب والشعور بالاستقرار النفسي والوظيفي.

الجانب الميداني

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري، وكذلك فرضيات الدراسة مع توضيح عينة الدراسة، إضافة إلى تبيان نوع المنهج المناسب لطبيعة الموضوع وهو المنهج الوصفي، مع تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات المتمثلة في الملاحظة والاستمارة وكذلك أساليب التحليل الكمية والكيفية.

أولاً: مجالات الدراسة

تختلف معطيات الظواهر باختلاف فضاء تواجدها سواء من حيث الشكل أو الحدّة أو الحجم لذا فإن تحديد المجال المكاني والزمني والبشري عملية ضرورية لا يمكن لأي بحث سوسولوجي أن يتم خارج إطارها.

1- المجال المكاني:

وهو نطاق إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد- بالطاهير- وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي يحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية والمادية تعمل على خدمة المرضى تبلغ مساحته 15000م² منها 13,939م² مبنية وهو نوع من البناء الجاهز يشغل طاقة بشرية قدر عددها ب 565 مورد في مختلف الأسلاك يحرصون على تقديم الخدمات الصحية للسكان والعلاج.

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية على مجموعة من المكاتب منها مكتب المدير، مكتب التنظيم العام، مكتب الاتصال، ومجموعة من المديريات منها المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، وبدورها هذه المديريات تنقسم إلى مجموعة من المكاتب الفرعية. انظر الملاحق.

2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد العاملين في المؤسسة التي أجريت بها الدراسة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، حيث قدرت سنة 2018 ب 565 عاملا ذوي عقود دائمة حسب الإحصائيات التي تحصلنا عليها موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يمثل صنف وعدد الموظفين في مستشفى مجدوب السعيد - بالطاهير -

الصنف	العدد
الممارسون المتخصصون	39
الأطباء العامون	53
جراحو الأسنان	02
الصيدلة	04
النفسانيين	03
بيولوجيين الصحة العامة	05
ممرضين للصحة العمومية	271
قابلات	24
أعوان طبيين في التخدير والإنعاش	19
الإداريين	41
العمال المهنيين	32
آخرون	72
الإجمالي	565

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدّة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني، وقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017-2018 عبر مراحل، فبعد أخذ الموافقة من طرف إدارة القسم انطلقنا في الجانب النظري للبحث عن المادة العلمية وجمع المراجع المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وكذلك الالتزام التنظيمي، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري من شهر نوفمبر 2017 إلى شهر مارس 2018.

وقد تم الشروع في الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية من شهر مارس 2018 إلى شهر ماي 2018 حسب المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: بعد أخذ التصريح من رئيس القسم اتجهنا إلى المؤسسة لأجل أخذ الموافقة عليه من طرف مدير المؤسسة وضبط مواعيد الدراسة الميدانية.
- المرحلة الإستطلاعية: قمنا بزيارة أولية إلى ميدان الدراسة من أجل التعرف على الأجواء السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية والحصول على المعلومات المتعلقة بها كالهيكلة التنظيمية والعدد الإجمالي للعمال ...، وكذلك الاتفاق على يوم توزيع الاستمارة.
- المرحلة الثالثة: تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة التي شملت 56 مفردة في صيغتها النهائية للحصول على المعلومات لأجل تحليلها وتفسير البيانات المتوصل إليها واستخلاص النتائج العامة.

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعد مرحلة صياغة الفروض خطوة أساسية وهامة من خطوات البحث العلمي انطلاقا من أهداف الدراسة ومجموعة التساؤلات والفرضية عادة هي إجابة مقترحة، كما يعبر عن ذلك "موريس أنجريس" بقوله هي: «إجابة مقترحة لسؤال البحث، يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية: التصريح، التنبؤ ووسيلة للتحقيق الإمبريقي»⁽¹⁾

والفرضية تمثل في ذهن الباحث احتمالا وإمكانية لحل المشكلة التي هي موضوع البحث، وبالتالي فإن إمكانية دراسة مشكلة معينة ومحاولة حلها عن طريق وضع فرض معين أو عدة فروض باعتبارها حولا محتملة أو متوقعة للمشكلة قيد البحث.⁽²⁾

وقد تم صياغة فرضية رئيسية لموضوع البحث، وثلاث فرضيات فرعية في محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة.

⁽¹⁾ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004، ص151.

⁽²⁾ بلقاسم السلطانية وحسان الجيلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2009، ص 104.

1- الفرضية العامة:

كلما كانت بيئة العمل الداخلية جيدة كلما ساعد ذلك على تنمية الالتزام التنظيمي.

2- الفرضيات الفرعية:

1-2- تساهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحسين أداء العاملين.

2-2- يؤدي نمط القيادة والإشراف المرن إلى انضباط العاملين.

2-3- يساهم نمط الاتصالات الفعال في تدعيم الولاء لدى العاملين.

ثالثاً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج أساس أي دراسة علمية باعتباره طريقة يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية دقيقة، فاختيار منهج الدراسة لا يكون عشوائياً بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك فهو يختلف من دراسة إلى أخرى قصد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث يعرف بأنه «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث»⁽¹⁾، وعليه فقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي في دراستنا والذي يعرف بأنه «المنهج الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتطويره»⁽²⁾، وبما أن الدراسة الحالية بعنوان بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي فإن هذا يقتضي تحديد العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، كما يساهم في وصف ظاهرة بيئة العمل الداخلية من خلال أبعادها المتمثلة في ظروف العمل المادية، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات، أما الالتزام التنظيمي فمن خلال أبعاد الأداء، الانضباط، والولاء التنظيمي، إن تصنيف العلاقة بين أبعاد المتغيرين تسمح بتجاوز وصف الظاهرة إلى محاولة تحليلها وتفسيرها والوصول إلى

(1) خالد حامد: منهج البحث العلمي: دار ربحانة للنشر، ط1، الجزائر، 2003، ص 119.

(2) ربحي مصطفى عريان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر، ط2 الأردن،

2008، ص 52.

نتائج تناقش دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بالضبط المؤسسة الاستشفائية العمومية وهو الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

رابعاً: عينة الدراسة

إن تحديد العينة خطوة من خطوات البحث السوسولوجي، باعتبارها من الأسس المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته والتي تعرف بأنها «مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختبارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي»⁽¹⁾، ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث ولكبر حجم هذا المجتمع الكلي يتم فيه تقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات، وعليه فمجتمع الدراسة الحالية يتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والبالغ عددهم 565 عاملاً حسب سجلات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يتكون من السلك الطبي والشبه طبي، والأسلاك الأخرى، وفي مثل هذه الحالة لا بد أن تكون العينة ممثلة لجميع الطبقات وبذلك نختار عينة عشوائية طبقية تمثيلية بنسبة 10% وهي «عبارة عن تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات (على أساس الجنس أو العمل، أو الدخل، أو الدين، أو المستوى...) حيث يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة، ثم يحدد نسبة هذه الطبقة إلى المجتمع الأصلي ثم يختار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية بحيث تتناسب في حجمها مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي، ثم تجمع هذه العينات الطبكية لتكون في مجموعها عينة طبقية واحدة تمثل المجتمع بأسره»⁽²⁾ وهذا ما يبينه الجدول التالي:

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 1999، ص 83.

(2) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2009، ص 143.

الجدول رقم (2) : بين توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد"

العدد	المستوى المهني	السلك المهني
53	- الأطباء العاملون	السلك الطبي
02	-أطباء مختصون في جراحة الأسنان	
04	- صيادلة	
03	- الأطباء النفسانيون	
39	- الممارسون المختصون	الشبه طبي
05	- المتخصصون في بيولوجيا الصحة العامة	
271	- المسعفين	
24	- القابلات	
19	- مساعدي الأطباء	
32	- موظفون خاصون بقسم العمليات	الأسلاك المشتركة
41	- موظفين إداريين	
72	- آخرون	
565	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

نأخذ عشوائيا 10% ثم نتبع الطريقة الثلاثية:

$$565 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

$$\text{إذن: } 56 = \frac{10 \times 565}{100} \text{ مفردة}$$

يمكننا حساب عدد المبحوثين في كل فئة أو طبقة كما يلي:

$$\text{- عينة الأطباء} = \frac{10 \times 62}{100} = 6 \text{ عمال}$$

$$\text{- عينة الشبه الطبي} = \frac{10 \times 390}{100} = 39 \text{ عاملا}$$

$$\text{- عينة الأسلاك المشتركة:} = \frac{10 \times 113}{100} = 11 \text{ عاملا}$$

إذن تضم عينة الدراسة 56 مفردة موزعة كالتالي: 6 أطباء و 39 من الشبه الطبي و 11 من الأسلاك المشتركة.

خامسا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل التي يلجأ إليها الباحث للحصول على المعلومات حول الظاهرة المدروسة، ومن بين الأدوات التي استعنا بها لجمع البيانات في دراستنا ما يلي:

1- الملاحظة:

تعتبر **الملاحظة** أداة أساسية ومهمة من وسائل البحث العلمي في جمع وتقصي المعلومات حول موضوع الدراسة وهي تعني «مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا تعني بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعية في البحوث الاجتماعية»⁽¹⁾، حيث أفادتنا هذه الأداة في تشكيل فكرة أولية عن بيئة العمل الداخلية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد، ومن خلال ذلك فالعلاقات بين العاملين تتسم بنوع من التعاون نظرا لوجود علاقات ودية

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص 131.

وعلاقات صداقة في الأوقات الرسمية داخل أماكن العمل وخارجها، كما لاحظنا انضباط العاملين والتزامهم في إنجاز أعمالهم والتقيد بالقوانين والتعليمات التي تصدر عن الإدارة العليا، كذلك وجود نوع من المرونة في التعامل بين العاملين ورؤسائهم داخل المؤسسة، أما نحن فقد حظينا باستقبال جيد من طرف العاملين وخاصة عمال الإدارة بحيث وجدنا سهولة في الاتصال معهم الأمر الذي مكنا من جمع الملاحظات والمعلومات لمساعدتنا لاحقاً من صياغة الاستمارة.

2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات وأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية نظراً لسهولة معالجة بياناتها أو فيما يخص اختصار الجهد والتكلفة، حيث تعرف بأنها «نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملأها مباشرة»⁽¹⁾، كما تعرف بأنها «مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث»⁽²⁾، وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بطريقة بسيطة وبأسلوب واضح لإزالة الغموض لدى المبحوثين انطلاقاً من مشكلة الدراسة وحسب الفرضيات اشتملت الاستمارة على أربع محاور رئيسية هي:

المحور الأول ويضم ما يلي: البيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في (الجنس والسن والحالة الاجتماعية...) ويضم 8 أسئلة (1-8).

المحور الثاني: متعلق بظروف العمل المادية وأداء العاملين ويتكون من 10 سؤالاً (9-18).

المحور الثالث: متعلق بنمط القيادة والإشراف وانضباط العاملين ويتكون من 8 أسئلة (19-26).

المحور الرابع: متعلق بنمط الاتصالات وولاء العاملين ويتكون من 11 سؤالاً (27-37).

(1) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر، ط1، الجزائر، 2008، ص136.

(2) سلاطينية بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص 77.

سادسا: أساليب التحليل

تعتبر عملية معالجة وتحليل البيانات مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي يقوم بها الباحث عن طريق تفريغ البيانات المتحصل عليها بعد انتهاء الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت هذه الدراسة الموسومة بعنوان بيئة العمل الداخلية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي على أسلوبين للتحليل هما: الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي.

1- الأسلوب التفسيري الكمي:

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث من أجل تعميم البيانات وحساب النسب المئوية والتكرارات للمعطيات ووضعها في جداول باستخدام طرق إحصائية تمكن من التعليق عليها إحصائيا من خلال أرقام تعبر عنها لتحقيق أهداف الدراسة، «ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا لعرض البيانات وذلك نظرا لسهولة من ناحية، وقدرته على استيعاب كم كبير من البيانات بعد اختزالها بصورة كمية من ناحية أخرى، بالإضافة لذلك فإن استعمال الجداول لعرض البيانات يسهل عملية تحليلها ويساعد في استخلاص بعض النتائج الأولية من خلال القيم الرقمية للمتغيرات».⁽¹⁾

2- أسلوب التحليل الكيفي:

وهو الأسلوب «الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ودلالات أبعده، وأعمق من مجرد أرقام صماء»⁽²⁾، أي أن الأسلوب الكيفي يقوم بإعطاء تحليلات وتفسيرات للبيانات الكمية في الجداول الإحصائية حسب الشواهد الواقعية التي صرح بها المبحوثين وتصنيفها من خلال تقنيات جمع البيانات والتعليق عليها لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة من قبل الباحث والوصول إلى نتائج عامة للدراسة.

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق) مرجع سابق، ص 151.

(2) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، ط2، قسنطينة، 2009، ص 141.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية التي قامت عليها دراستنا الميدانية أولها مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني ونقصد به مكان إجراء الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الذي قدر عدد العاملين بها بـ 565 عاملاً، حيث اعتمدنا على منهج وهو المنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، كما اخترنا عينة عشوائية طبقية تمثيلية بنسبة 10%، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة وكذلك الملاحظة، مع استخدام الأسلوبين الكمي والكيفي كأسلوبين لمعالجة وتحليل البيانات.

الفصل السابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد:

أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بغرض التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الالتزام التنظيمي ميدانيا سننتظر من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التي بموجبها يتم حصر كافة المعطيات الخاصة بالبيانات الشخصية وبفرضيات الدراسة التي انطلقنا منها في الجانب النظري والتي تشمل على كل من الفرضية الأولى المتعلقة بظروف العمل المادية وأداء العاملين، والفرضية الثانية المتعلقة بنمط القيادة والإشراف وانضباط العاملين، والفرضية الثالثة وهي متعلقة بنمط الاتصالات والولاء لدى العاملين، وذلك من أجل التحقق من مدى مصداقيتها باستخدام الطرق الإحصائية، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وأخيرا استخلاص النتائج العامة.

أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	12	%21,42
أنثى	44	%78,57
المجموع	56	%100

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن عدد العاملين في المستشفى من جنس إناث يمثل نسبة 78,57%، أما فئة الذكور فقد بلغت نسبتهم 21,42% وهذا يدل على أن العنصر النسوي هو الأكثر تواجداً في المستشفى، ويرجع ذلك لنظرة المجتمع الجزائري لعمل المرأة الذي يفضل عملها في القطاع الخدماتي بما يتماشى وطبيعتها الفيزيولوجية، لأن العمل في مثل هذه القطاعات لا يتطلب منها قدرات جسمانية عالية مقارنة بوظائف أخرى كالبناء والحراسة، التجارة، أيضاً الاختلاف في متطلبات العيش والواجبات وأن العمل الطبي يحتوي على تخصصات تتطلب تواجد المرأة كالقابلة مثلاً، وعليه فمجتمع المؤسسة هو مجتمع نسوي.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة
[29-20]	28	50%
[39-30]	18	32,14%
[49-40]	8	14,28%
[59-50]	1	1,78%
60 فما فوق	/	/
المجموع	56	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب أفراد العينة في مستشفى الطاهير تتراوح أعمارهم ما بين [29-20] وذلك بنسبة 50% وتليها الفئة من [39-30] بنسبة 32,14% ويرجع ذلك إلى أن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على سهولة الحركة وهذا ما ينعكس على أداء مهامهم، وأن هذه الفئة تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على تحمل المسؤولية والاستيعاب على اعتبار أن هذا المجال حساس وبهذا فالمؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم ورسم الصورة الحسنة للعامة باستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحيوية والنشاط والتي بإمكانها أن تقدم الكثير، في حين نجد نسبة 14,28% تعود لفئة الكهول من [49-40] سنة، على اعتبار أن المؤسسة تحتاج إلى فئة تتمتع بالقدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته والخبرة المكتسبة من خلال سنوات العمل، أما فيما يخص فئة [59-50] سنة فهي نسبة ضئيلة جدا بـ 1,78% والذي هم المشرفون على التقاعد، في حين نجدها تنعدم في الفئة من 60 فما فوق ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب بدل جهد لأداء العمل وعليه فإن أكبر نسبة في المجتمع هي الشباب.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	11	19,41%
جامعي	45	80,35%
المجموع	56	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول الذي يبين المستوى التعليمي أن فئة الجامعيين تمثل أعلى نسبة، والتي قدرت بـ 80,35% إلا أنها فئة تنحصر عند ذوي الخبرة في العمل من 1 سنة -5 سنوات وهم توظفوا حسب الشهادات التي تحصلوا عليها من الجامعة الجزائرية حسب ما صرحوا به، أما فئة العاملين الحاصلين على المستويات الثانوية تقدر نسبتهم بـ 19,41% فهي تمثل العاملين الذي توظفوا عن طريق مسابقة التوظيف وكذلك عن طريق خضوعهم للتكوين لفترة محددة لإثبات جدارتهم وقدرتهم على أداء هذه المهنة وهذه الفئة تنحصر عند المستوى المهني الشبه طبي المقدر نسبتهم بـ 62,5% وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة العمومية الإستشفائية لمثل هذه الفئة، وما لمسناه عند توزيع الاستمارة فمثلا الطبيب يقوم بفحص المريض وتشخيص حالته في حين هناك أعمال ثانوية وتكميلية مثل تغيير الضمادات وتطهير الجروح والحقن وغيرها من الأعمال التي تقوم بها هذه الفئة أي فئة الشبه طبي كونها المعنية بها، أما فيما يخص فئة المتحصلين على المستوى الابتدائي والمستوى المتوسط فهي منعدمة وهذا راجع إلى تقاعد أصحاب هذه الفئة الذين وظيفوا في فترات زمنية وينسب ضئيلة، كذلك لكون العاملين غير قادرين على مواصلة هذا النوع من المهام في المستشفى والتي تتطلب مهارات ومؤهلات علمية وفكرية وهم لا يملكون مستوى علمي كاف يؤهلهم لذلك، وعليه فمعطيات الجدول تشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذات مستوى علمي وأعلى نسبة لفئة الجامعيين، وهذا ما يساعد المؤسسة على تقديم خدمة جيدة للمرضى في العلاج لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	29	51,78%
متزوج	27	48,21%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	56	100%

الملاحظ من أرقام الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي فئة العزاب بـ 51,78% ويرجع ذلك إلى أن أغلب المبحوثين من فئة [20-29] سنة على اعتبار أن أفراد هذه الفئة طموحين ويسعون إلى بناء مستقبلهم ووضع وبصمتهم وأنه لم يمضي على التحاقهم بالمؤسسة الإستشفائية إلا سنوات قليلة محاولين البحث عن مكانة اجتماعية تتضمن لهم الاستقرار المادي والنفسي، في حين قدرت نسبة المتزوجين بـ 48,21%، أما بالنسبة للمطلقين والأرامل معدومة، ويرجع ذلك إلى كثرة عنصر الشباب بالمستشفى وتأخر سن الزواج في السنوات الأخيرة، ضف إلى ذلك الارتفاع في متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج فأغلب العزاب يطمحون إلى الاستقرار وبناء أسرة بعد أن يؤمنوا على مستقبلهم، أما بالنسبة للمتزوجين فهذا عامل إيجابي على نفسية الموظف داخل العمل وخارجه لأن للاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الأداء الجيد للعمال والرضا الوظيفي و بالتالي الالتزام بالعمل.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
1 سنة - 5 سنوات	31	55,35%
6 سنوات - 10 سنوات	17	30,35%
11 سنة - 15 سنة	03	5,35%
16 سنة - 20 سنة	02	3,57%
21 سنة فما فوق	03	5,35%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين في المستشفى سنوات الخبرة من 1 سنة-5 سنوات وذلك بنسبة 55,35%، ويرجع ذلك إلى الحرص الدائم لإدارة المستشفى على توظيف خريجي الجامعات الجدد خاصة بالإضافة إلى أن أغلب المبحوثين أعمارهم تتراوح ما بين [20-29] وأن المؤسسة تسعى دائما إلى التجديد والاستقطاب في اليد العاملة التي تملك القدرة والقوة والرغبة في أداء العمل تليها نسبة 6-10 سنوات، وهذا راجع إلى وجود استقرار وطني الذي يساهم على المحافظة على توازن المؤسسة من جهة والعامل من جهة أخرى من خلال الشعور بالارتياح في مكان العمل وإشباع الحاجات سواء كانت مادية أو معنوية ما يحفزه للمشاركة الفعالة في المؤسسة وزيادة الإلتزام واستقراره فتوفر ظروف عمل من مناسبة تجعله راضي عن هذه المؤسسة ولا يفكر في التخلي عنها وأيضا يؤدي ذلك إلى انخفاض في معدل دوران العمل، أما نسبة 5,35% فتعود إلى كل من 11 سنة-15 سنة و21 فما فوق، وهذا راجع إلى كون المؤسسة قديمة النشأة بدأت العمل سنة 1986 في حين نجد نسبة 3,57% من فئة 16 سنة-20 سنة والذي تستفيد المؤسسة من خبراتهم ومعارفهم في توجيه العمال الجدد.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
طبي	04	7,14%
شبه طبي	35	62,5%
إداري	15	26,78%
مهني	01	1,78%
صيدلي	01	1,78%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في فئة الشبه طبي قدرت نسبتها بـ 62,5% ويرجع ذلك إلى أهمية هذه الفئة في المستشفى ونظرا لكثرة الوظائف التي تتطلب هذه الفئة إضافة إلى طبيعة عمل المستشفى الذي يستدعي هذا العدد الكبير لتلبية احتياجات المرضى، في حين نجد نسبة 26,78% تعود لفئة الإداريين التي مهمتهم معالجة الملفات الإدارية الواردة والصادرة بالمؤسسة والاهتمام بالإجراءات التنظيمية الأخرى لضمان السير الحسن للمؤسسة وتأتي بعدها كل من المستوى المهني والصيدلي بنسبة 1,78% وعليه يمكن القول أن النسبة الأكبر من الأفراد التحق المستشفى عن طريق المسابقات التي تقترحها المؤسسة كل سنة، أما قلة نسبة المستويات كل من الطبي والمهني والصيدلي فراجع إلى النسبة المأخوذة من المجتمع الأصلي والتي ترجع بالأساس لطبيعة خصائص العمل.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب محل الإقامة.

محل الإقامة	التكرارات	النسبة
ريف	21	37,5%
مدينة	35	62,5%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة من المدينة بنسبة 62,5% في مقابل 37,5% من أفراد العينة هم من سكان الريف، ويرجع ذلك إلى موقع المؤسسة التي تقع بالقرب من المدينة أكثر من الريف وأن الأفراد يدرسون في الاختصاصات التي تتماشى مع المؤسسات الموجودة محل إقامتهم بالإضافة إلى الطريقة المتبعة في عملية التوظيف التي مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلب الوظائف نظرا لتوفر وسائل النقل والمواصلات لتخفيف الأعباء على الأفراد ما يسهل عملية الوصول والتقليل من العناء والمشقة، ما ينعكس على الأداء وإنجاز المهام بصورة مطلوبة وعدم التأخر والحد من الغيابات، وضمان في النهاية الاستمرار في المؤسسة وعدم التخلي عنها.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.

الراتب الشهري	التكرارات	النسبة
أقل من 20000 دج	0	0%
20000 دج-40000 دج	46	82,14%
40000 دج-60000 دج	10	17,85%
60000 دج-80000 دج	0	0%
أكثر من 80000 دج	0	0%
المجموع	56	100%

الملاحظ من أرقام الجدول أن أعلى نسبة كانت في فئة الأجور المحصورة من 20000 دج-40000 دج بـ 82,14% والتي تمثل 46 مفردة في مقابل 17,86% ترجع لفئة 40000 دج-60000 دج وتتعدم في فئة الأجور الأخرى، ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة الخدمائية (المستشفى) يدفع

الأجور للعمال حسب القوانين المنصوص عليها ولا يحدث أي تعديلات إلا وفق ما تقتضيه الظروف السائدة داخل أماكن العمل وانطلاقاً من تصريحات أفراد العينة أكدوا على أن الأجر لا يعادل حجم المهام إن أجورهم متقاربة جداً بالرغم من اختلاف المهارات والمؤهلات العلمية وعليه فالأجور بالمؤسسة الإستشفائية لا تتماشى مع المؤهلات والمهام الموكلة.

من خلال معطيات الجدول السابقة المتعلقة بالبيانات العامة للمبحوثين توصلنا إلى الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة وأهم هذه الخصائص نجد:

- 78,57% من أفراد مجتمع البحث إناث.
- 50% من أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم ما بين [29-29] سنة.
- 80,35% من أفراد مجتمع البحث متحصلون على مستوى تعليمي جامعي.
- 51,78% من أفراد مجتمع البحث عزاب.
- 55,35% من أفراد مجتمع البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 1 سنة-5 سنوات.
- 62,5% من أفراد مجتمع البحث هم شبه طبي.
- 62,5% من أفراد مجتمع البحث يقيمون بالمدينة.
- 82,14% من أفراد مجتمع البحث تتراوح أجورهم بين 20000 دج-40000 دج.

المحور الثاني: ظروف العمل المادية وأداء العاملين.

الجدول رقم (11): توضح توزيع أفراد العينة حسب أكثر الفترات التي يزاولها فيها العمال

عملهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
صباحا	30	53,57%
مساء	10	17,85%
ليلا	16	28,57%
المجموع	56	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 53,57% من أفراد العينة صرحوا بان أكثر الفترات التي يزاولون فيها عملهم هي صباحا، وهذا راجع إلى أن أغلب أفراد العينة عملها يكون صباحا بالإضافة إلى كيفية تقسيم العمل وتوزيعه إلى طبيعة المهام التي يجب أن تتجز في الصباح، فنجد أن فئة الشبه الطبي مثلا مختصة في وضع الأجهزة للمرضى وتغيير الضمادات والتكفل بحقن المرضى وما إلى ذلك من الأعمال التي أغلبها تكون في الفترة الصباحية، في حين نجد أن نسبة 28,57% من يزولون عملهم ليلا، أما نسبة 17,85% فتعود إلى الفئة التي كانت إجابتها مساء، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المستشفى الذي يكون بالتناوب فكبر حجمه يستدعي العمل بتلك الطريقة وأيضا تخفيف الأعباء على العاملين والاهتمام بصحتهم وعليه فأكثر فترات العمل بالمستشفى مرهون بنوعية وطبيعة العمل وإلى عملية تقسيمه إلى عدد المرضى بالإضافة إلى العمل الذي يتم بالتناوب.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفترة المفضلة لدى العاملين في أداء المهام بصورة أفضل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- صباحا	46	82,14%
- مساء	07	12,5%
- ليلا	03	5,35%
المجموع	56	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن 82,14% من أفراد العينة أكدوا أن الفترة المفضلة لديهم في أداء مهامهم بصورة أفضل هي صباحا، ويرجع ذلك حسب رأيهم بأنهم يكونون في كامل طاقاتهم وحيويتهم لأداء مهامهم بصورة جيدة، كما أكدوا بعضهم أن الفترات الباقية يتفرغون بوقتهم للعائلة وبعض الانشغالات الأخرى، في حين نجد نسبة 12,5% صرحوا بأن الفترة المسائية أفضل مبررين ذلك لأنهم لا يستطيعون النهوض باكرا، أما نسبة 5,35% لأن الفترة المفضلة لديهم هي ليلا فتجدهم أكدوا أن هذه الفترة لا يستطيعون النوم وأنه يذهب خمولهم ويكونون مستعدين لأداء مهامهم بأريحية ويكون لديهم قدرة كبيرة في التركيز في العمل وعدم ارتكاب الأخطاء المهنية وانطلاقا من نتائج أكثر الفترات التي يزاول فيها العمال عملهم وما هي الفترة الممثلة لديهم، نستنتج أن إدارة المستشفى تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات عمالها ويبين درجة الاتفاق والتفاهم بينهم وتسعى دائما ما يخلق الدافعية ويضمن الرضا في العمل وتحقيق الاستقرار في العمل وعليه فاختيار فترتهم المفضلة مبني على مدى جاهزيته وإلى طبيعة العمل في المستشفى الذي يتطلب الانضباط واليقظة الكبيرة للحفاظ على سلامة المرضى وعدم الوقوع في الأخطاء.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تنظيم ساعات الدوام الرسمية والإضافية بما يتماشى وظروف العامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	27	%48,21
لا	29	%51,78
المجموع	56	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أكدوا أننا نادرا ما يتم تنظيم ساعات الدوام الرسمية والإضافية بما يتناسب وظروف العمل بنسبة 51,78% يرجع ذلك إلى أن المستشفى في الآونة الأخيرة أصبح لا يستوعب الأعداد الهائلة من المرضى بسبب زيادة عدد السكان الذي لا يتواءم مع سياسة التوظيف وقلة المنشآت وكذلك نقص الموارد البشرية أثر بشكل كبير على احتياجات الفرد العامل وهو ما صرح به أغلب العاملين في المستشفى في حين نجد أن نسبة 30,35% يصرحون أنه أحيانا ما يتم تنظيم ساعات الدوام الرسمية بما يتناسب وظروف العمل، وهذا دليل على أن المؤسسة رغم الضغوطات إلا أنها تحاول أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات مواردها حفاظا عليها خاصة أصحاب الكفاءات الجيدة والخبرة، في حين نجد أن نسبة 17,85% تصرح بأن تنظيم أغلب أوقات العمل الرسمية والإضافية يتناسب وظروف عملهم وعليه فالمؤسسة الإستشفائية تحاول أن توازن قدر الإمكان بين إمكانياتها ورغبة مواردها من أجل خلق الدافعية التي تعزز الرضا لديهم وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفر التجهيزات الطبية اللازمة للعمل في حالة الإجابة بنعم كيف تكون هذه التجهيزات.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم تكون هذه التجهيزات			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%41,07	23	%43,47	10	- متطورة	نعم
		%56,52	13	- تقليدية	
%58,92	33	/	/	/	لا
%100	56	%100	23	/	المجموع

من خلال معطيات الجدول (14) يتضح أن نسبة 58,92% من أفراد العينة أكدوا أن المستشفى لا يتوفر على التجهيزات الطبية اللازمة للعمل أي أن المؤسسة تفتقر إلى الإمكانيات المادية اللازمة لمزاولة النشاطات في المؤسسة ما جعل المبحوثين يواجهون العديد من المشكلات عند أدائهم مهامهم، أما نسبة 41,07% من أفراد العينة صرحوا بأن المستشفى يتوفر على التجهيزات الطبية اللازمة للعمل، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى لتوفير كل المعدات وتجهيزات العمل لمقدمي الخدمة باعتبارها المحرك الأساسي للدافعية نحو العمل، فنجد أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أكدوا نسبة 56,59% بأن الأجهزة المتوفرة لدى المؤسسة هي تقليدية وهذه النسبة ترجع إلى أن بعض المراكز التي أنشأت في البدايات الأولى لعمل المستشفى لم بتجديد في الأجهزة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، أما نسبة 43,47% صرحوا بأن الأجهزة متطورة وهذا ما لوحظ في الجهة الخاصة بالأطفال بعكس الجهات الأخرى الموجودة داخل المستشفى، وبالتالي مع قلة التجهيزات الطبية اللازمة مقارنة بوجودها، ونحن اليوم في عصر المعلوماتية والتكنولوجيا وهذا يؤثر بشكل كبير على مقدمي الخدمة لأن عدم وجودها غير ملائمة، ينعكس بشكل كبير على الأداء ويساهم في جعل العامل لا يحب عمله ولا يشعر بالراحة والأمان وعدم الرضا في العمل، وعليه فإن التكنولوجيا اليوم تعتبر كوسيلة من الوسائل المساعدة على العمل وأنها ضرورية لكل المؤسسات سواء خدماتية أو إنتاجية لما لها من إيجابيات وتقديم الخدمة بالمعايير المطلوبة وبالتالي إتقان العمل والالتزام بأداء أفضل.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالانزعاج من الأجهزة التي لا تتناسب مع طبيعة العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	51	%91,07
لا	05	%08,92
المجموع	56	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91,07% أكدوا أنهم يشعرون بالانزعاج من الأجهزة التي لا تتناسب مع طبيعة العمل، ويرجع ذلك إلى الوسائل التي تتوفر عليها المستشفى أجهزة قديمة خاصة ما لاحظناه في مصلحة التعقيم إذ أن أغلب الأجهزة قديمة لا تواكب التطورات وأيضاً هناك أجهزة لا تواكب التطورات وهناك أجهزة تصدر أصوات تسبب الضيق والانزعاج وتؤدي إلى عدم التركيز في العمل فقد أكد الأفراد أن معظم الوسائل الموجودة لا تتناسب مع العمل الذي لا يقومون به وأنها تشعرهم بالملل والروتين والإرهاق، في حين نجد نسبة 08,92% تؤكد بعدم الشعور بالانزعاج وتدل هذه النسبة على فئة الإداريين الذي لا يتطلب عملهم أجهزة معقدة للعمل وأيضاً تعود بعض الأفراد على جو العمل وأن بعضهم يعملون في مصالح لا يوجد فيها أجهزة وضجيج، وهذا ما لاحظناه في مصلحة الاستعدادات وبالتالي فإن الشعور بالانزعاج والروتين والقلق والإجهاد لا يأتي من فراغ بل بسبب مجموعة من الظروف على رأسها نوع الأجهزة ومدة بداية العمل بها وإذا كانت تقليدية أو حديثة وعليه الظروف الملائمة للعمل تشجع العاملين وتحفزهم نحو العمل وترفع من معنوياتهم وتخلق لهم الشعور بالأمن والأمان في مكان العمل ما ينعكس على المردودية في العمل والرغبة في بذل الجهد المطلوب.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بارتداء اللباس الخاص بالعمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	51	91,07%
لا	05	8,92%
المجموع	56	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (16) يتضح أن نسبة 91,07% من أفراد العينة أكدوا أنهم يلتزمون بارتداء اللباس الخاص بالعمل، ويرجع ذلك إلى نوعية القواعد والتعليمات وتطبيقاتها والالتزام بروح القانون السائد في المؤسسة خوفا من فقدان المكانة والمنصب، ضف إلى ذلك الضمير المهني والالتزام بالقيم الأخلاقية للعمل، كالأستقامة والأمانة والتطلع إلى الترقية والحصول على فرص للتقدم الوظيفي، في حين نجد أن نسبة 8,92% صرحوا بأنهم لا يلتزمون بارتداء اللباس الخاص بالعمل لأن هذه الفئة تتميز باللامبالاة والإهمال أيضا طبيعة منصب العمل، فنجد مثلا الإداريين ارتداء المأزر غير مشروط أثناء تأدية مهامهم، كذلك قد يرجع إلى غياب الرقابة عليهم من طرف الرئيس المباشر، وعليه فالمؤسسة العمومية الإستشفائية تحضى بعمال يطيعون قواعدها وقوانينها وينفذونها، وهذا مؤشر يدل على الطموح والرغبة في التقدم والرقي بالمؤسسة، وتقديم خدمة تليق بها.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان المكان الذي يزاول فيه العامل عمله يتلاءم مع المهام التي يقوم بها في حالة الإجابة بنعم فيما يساهم ذلك.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يساهم ذلك في:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%48,21	27	%14,81	04	- ارتفاع الروح المعنوية	نعم
		%56,52	13	- سرعة تنفيذ المهام	
		%37,03	10	- الالتزام بمواقيت العمل	
%51,78	29	/	/	/	لا
%100	56	%100	27	/	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 51,78% من أفراد العينة صرحوا بأن المكان الذي يزاولون فيه عملهم لا يتلاءم مع المهام التي يقومون بها، ويرجع ذلك إلى أن مكان العمل لا يتميز بالهدوء اللازم لتأدية مهامهم وأن ظروف العمل في بيئة العمل سيئة، في حين نجد أن نسبة 48,21% صرحوا بأن مكان العمل لا يتلاءم مع المهام التي يقومون بها، ويرجع ذلك إلى توفر كل التجهيزات ومناسبتها وأن تصميم مكان العمل يلائم مهامهم ونشاطاتهم المهنية، كما هو معروف فإن لتصميم الأشياء أثر واضح على نفسية العامل، فنجد نسبة 14,81% صرحوا أن ذلك يساهم بشكل كبير في ارتفاع الروح المعنوية لديهم في حين نجد نسبة 48,14% أكدوا أنه يساعدهم على الرغبة في تنفيذ المهام، ونسبة 37,05% يفيدهم في الالتزام بمواقيت العمل، وعليه فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق ما تصبو إليه وتضمن الإخلاص والأداء في المستوى لا بد أن تستخدم الحاجات الأكثر عمقا لدى الإنسان فكلما كان المكان ملائم مع المهام يساهم في خلق الدافعية وأن الالتزام الشخصي للعاملين ناتج في الواقع عن بحثهم وسعيهم لإشباع الحاجات بمختلف أنواعها وهذا ما يؤدي إلى الرقي في الأداء.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الإضاءة داخل مكان العمل وأثر ملائمتها في حالة الإجابة بنعم.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يساهم ذلك:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%75	42	%21,42	09	- سهولة التحرك داخل مكان العمل	نعم
		%78,57	33	- إتقان العمل	
%25	14	/	/	/	لا
%100	56	%100	42	/	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (18) يتضح أن نسبة 75% من أفراد العينة أكدوا أن الإضاءة ملائمة داخل مكان العمل، وهذا دليل على الاهتمام الكبير بتقديم الخدمة على مستوى عالي وأن المؤسسة الإستشفائية توفر الإضاءة لأن طبيعة العمل تفرض ذلك خاصة في المناوبات الليلية، كما أن مهنة الطب تحتاج إلى الكثير من الدقة والانتباه حتى لا يؤدي ذلك إلى ارتكاب أخطاء طبية، إذ نجد أن نسبة 78,57% أكدوا على ذلك. وأنها تساعدهم في شكل كبير في إتقان العمل والأداء الجيد أما نسبة 21,42% من أفراد العينة صرحوا بأن الإضاءة تساعدهم بشكل كبير في سهولة التحرك داخل أماكن العمل، وهذا راجع إلى طبيعة العمل والمهام، في حين نجد نسبة 25% أكدوا أن الإضاءة غير ملائمة داخل أماكن العمل، وعليه فإن حسب نتائج الجدول يتضح أن المستشفى يتوفر على الإضاءة الكافية لتأدية المهام بكفاءة وجودة عالية.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت التهوية كافية في مكان العمل. في حالة الإجابة بلا فيما يؤدي ذلك.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%48,21	27	%7,40	02	- الشعور بالخموم	نعم
		%18,51	05	- التعب	
		%25,92	07	- الضيق	
		%48,14	13	- الكل معا	
%51,78	29	/	/	/	لا
%100	56	%100	27	/	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أن نسبة 51,78% من أفراد العينة صرحوا أن التهوية كافية في مكان العمل، هذا راجع إلى أن المؤسسة تتوفر على منافذ التهوية التي تتيح للأفراد تجديد الهواء وأنها تقع في مكان خالي نسبيا من المصانع الملوثة للهواء لا توفر لهم التهوية الكافية وهذا راجع إلى التصميم ونوع أماكن العمل فنجد أن الإداريين أكدوا بأن أماكنهم غير مصممة مع طبيعة العمل فبعض المكاتب لا تتوفر على نوافذ وهذا ينعكس عليهم دائما مثل الإحساس بالصداع، فقد صرح أفراد العينة على الضرر والتأثيرات السلبية للبيئة الفيزيائية بأنها تشعرهم بالخموم بنسبة 7,40% في حين التعب قدرت نسبته 18,51%، أما الضيق فنسبته 25,92% أما النسبة الأكبر أجابوا بأن كل هذه التأثيرات تحدث لهم بنسبة 48,14% ومنه فالعمال إذا عملوا في ظروف سيئة يتولد لديهم شعور عدم اهتمام المؤسسة وهذا ما يخلق نوع من التعب والقلق وأنها لا تهتم براحتهم بقدر ما تهتم بما يقدمونه من أداء ما ينعكس على الروح المعنوية لديه، أما إذا عملوا في ظروف عمل جيدة يخلق لهم ذلك الشعور بالراحة والأمان في مكان العمل والذي يؤدي إلى الرضا عن العمل، وعليه فإدارة المستشفى لا بد لها أن توفر بيئة عمل ملائمة لضمان بقاء العامل واستقراره في المؤسسة وأن توفق بين حاجاتها وحاجات عمالها.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	36	64,28%
لا	20	35,71%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 64,28% راضون عن عملهم ويرجع ذلك على ظروف العمل الملائمة لأداء العمل وحصولهم على حقوقهم الكاملة وشعورهم بالارتياح في موقع العمل، وأيضا العلاقات الطيبة بين العمال أنفسهم ورئيسهم وأن العمال يرون بأن العمل يناسبهم، في حين نجد نسبة 35,71% صرحوا بأنهم غير راضون عن عملهم، وهذا راجع إلى الظروف الصعبة والقاسية وعدم وضوح معايير وطرق التوظيف السائدة حسب ما أقره العمال بوجود المحاباة والمحسوبية، بالإضافة إلى حساسية وصعوبة النشاط، وهذا ما يدفعهم إلى الإحساس بالإحباط والقلق وانخفاض الروح المعنوية لديهم وقلة إخلاصهم وعدم استقرارهم، يخلص في النهاية إلى الرغبة في ترك العمل، وعليه فإذا كانت جميع ظروف العمل ملائمة لإنجاز العمل ومدى قناعتهم بما تسعى المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أدائهم ودافع كبير لزيادة التزامهم وارتباطهم بالمؤسسة التي تستجيب لكافة الحاجات الشخصية للعمال ورغباتهم.

المحور الثالث: نمط القيادة والإشراف وانضباط العاملين.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة عمل الرئيس المباشر في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- حيوي في العمل	27	48,21%
- صارم في العمل	20	35,71%
- لا مبالي في العمل	09	16,07%
المجموع	56	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (21) يتضح أن نسبة 48,21% من أفراد العينة أكدوا أن طريقة عمل الرئيس المباشر في العمل حيوية، ذلك راجع إلى أن القائد الذكي دائما ما يحاول كسب عماله بشتى الطرق من أجل تفعيل العمل وزيادة دافعيتهم له، إذ أن حيويته في العمل ونشاطه تزيد وتشجع العمال على الأداء الجيد والمبادرة وانضباطهم، في حين نجد 35,71% من أفراد العينة صرحوا أن الرئيس صارم في العمل، ذلك من أجل ضمان الجودة في الخدمة والكفاءة المطلوبة باعتبار عمل المؤسسة حساس ويضمن عدم التسبب في العمل، ومنه فالأسلوب المرن من طرف القائد يسهل ويبسط المهمة على العامل ويجعله يرتاح أثناء تأدية عمله ما يحفز رغبته ويزيد من الحماسة لديه رغم الصرامة في العمل، لأن الإنسان بحاجة إلى التقدير والاحترام من قبل الرئيس الذي يحسسه بمكانته ويشعر العامل بأهمية قيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحسين وفعالية الخدمة.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة مع الرئيس في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- علاقات عمل فقط	27	48,21%
- علاقات ودية	20	35,71%
- علاقات تعاونية	09	16,07%
المجموع	56	100%

من خلال أرقام الجدول يتضح أن نسبة 48,21% من أفراد العينة صرحوا أن طبيعة العلاقة مع رئيسه هي علاقة عمل فقط، ويرجع ذلك إلى أن القائد يستخدم النمط التسلسلي وسلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل فنوعية العمل في المؤسسات الخدمية تحتاج إلى هذا النوع من الأسلوب بأن يكون الرئيس حازم، وملائمة هذا النوع في مواقف معينة، في حين نجد أن نسبة 35,71% من أفراد العينة أكدوا أن علاقتهم برئيسهم هي علاقة ودية، يرجع ذلك إلى الرئيس مرن ويتبع النمط الديمقراطي من أجل تحقيق الاندماج بين العمال والمؤسسة وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم وإتاحة الفرصة لتقدمهم عن طريق إشراكهم في المؤثرات وتبادل الآراء فيما بينهم وإشراكهم في وضع القرارات وهذا ما يزرع فيهم الثقة التي تؤدي في النهاية إلى الاستغلال الأمثل لتطلعاتهم وقدراتهم ومن إشباع حاجاتهم ما يؤدي إلى زيادة التفاني في العمل وخدمة المؤسسة، أما نسبة 16,07% فتعود للعلاقات التعاونية بين العمال والرئيس، وهذا دليل على وجود العلاقات التعاونية بين العمال والرئيس وهذا دليل على وجود جانب من العلاقات الإنسانية في المستشفى، وعليه فالمستشفى تتخلله مجموعة علاقات تخدم في النهاية أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدالة الرئيس في العمل في حالة الإجابة في العمل في حالة الإجابة بنعم كيف تكون هذه العدالة.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم تكون هذه العدالة في:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%46,42	26	%23,07	06	- توزيع المكافآت	نعم
		%76,92	20	- توجيه العقوبات	
		%0	0	- أخرى تذكر	
%53,57	30	/	/	/	لا
%100	56	%100	26	/	المجموع

توضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول رقم (23) أن نسبة 53,57% من أفراد العينة بأن الرئيس في العمل غير عادل، وهذا راجع إلى أن عملية المقارنة التي يجريها العامل على معدل المدخلات والمخرجات على معدل مدخلات ومخرجات سواء من الأفراد ليكونوا شعورا بالعدالة من عدمها، قد نجد هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم بالعدالة أي مدى إدراكهم بتطور الهيكل الخاص لوجود العدالة من عدمها، في حين نجد أن نسبة 46,42% من أفراد العينة صرحوا بأن الرئيس عادل، ويرجع ذلك إلى مدى إدراك الرئيس لأهمية العدالة في المؤسسة فنجد نسبة 76,92% صرحوا بوجود عدالة في تطبيق العقوبات هذا راجع إلى السلطة الرسمية التي تعتمد في تأثيرها على الأفراد قوة المنصب في إصدار الأوامر وواجب الطاعة وتطبيق صارم للوائح وقوانين المستشفى، أما نسبة 23,07% فأكدوا على عدم العدالة في توزيع المكافأة، وهذا راجع إلى نوع المؤسسات سواء خدماتية أو إنتاجية، وعليه فإن العدالة لها أهمية كبيرة في داخل مكان العمل لا بد من وجودها لما تخلقه من دافعية لدى العامل للبقاء وعدم ترك العمل والانضباط وتدعيم شعورهم بالمسؤولية يزيد من الالتزام لديهم.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي العمال التحفيزات من طرف رئيسهم في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه الحوافز.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه الحوافز:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%25	14	%0	0	- مادية	نعم
		%85,71	12	- معنوية	
		%14,28	02	- كلاهما معا	
%75	30	/	/	/	لا
%100	56	%100	14	/	المجموع

من خلال معطيات الجدول 75% صرحوا بأنهم لا يتلقون تحفيزات من طرف رئيسهم في العمل ومعنى ذلك أن المؤسسة لا تأخذ ذوي الكفاءات بعين الاعتبار، ويرجع ذلك إلى الظروف التي يمر بها المستشفى بالإضافة إلى غياب الأساس الذي تمنح على أساسه الحوافز كغياب التجديد وتطوير من قبل العاملين في حين نجد نسبة 25% صرحوا بأنهم يتلقون تحفيزات من طرف رئيسهم فنجد أن نسبة 85,71% بأنهم حصلوا على الحوافز المعنوية، ويرجع ذلك النمط الديمقراطي للقائد الذي يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية ومدى إدراكه لأهمية الحوافز المعنوية وبأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العمال، ما ينعكس ذلك على دافعيتهم وعلى أدائهم من خلال الانضباط للأوامر والتي بدورها تؤدي إلى الكفاءة في الخدمة كل هذا يترتب عنه الالتزام بوقت الدوام وعدم إهمال العمل وإنجازه في الوقت، أما نسبة 14,28% فجمعت بين المادية والمعنوية في حين نجد أنها تنعدم في المادية، وعليه فلا بد للمؤسسة رغم ظروفها، أن يكون لها نظام حوافز يدرس بطريقة دقيقة يلبي حاجات العاملين على مختلف مستوياتهم بالقرار الذي يخلق لديهم الولاء والانتماء وحب العمل، واستخدام هذه الإمكانيات لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته، وتوقعاته ويحقق أهدافه ما يضمن انجاز العمل بفعالية والبقاء في العمل على اعتبار الحوافز هي الدوافع.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الرئيس المباشر في العمل بتفويض

بعض الصلاحيات للعمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- دائما	02	%3,57
- أحيانا	32	%57,14
- نادرا	22	%39,28
المجموع	56	%100

توضح الشواهد التي يقدمها الجدول رقم (25) أن نسبة 57,19% من أفراد العينة بأنه أحيانا ما يقوم الرئيس المباشر في العمل بتفويض بعض من صلاحيته للعاملين ، ويرجع ذلك لتوجه السلطة نحو اللامركزية في العمل على تفويض الصلاحيات مع وجود معايير تضمن سلامة التطبيق، أم نسبة 39,28% أنه نادرا ما يتم التفويض وهذا دليل على أن الرئيس يفوض الصلاحيات في حدود المسؤوليات، فمهام القائد تبقى حساسة، أما نسبة 3,57% من أفراد العينة صرحوا دائما ما يتم تفويض الصلاحيات وهذا دليل على الثقة الممنوحة من قبل الرئيس للعمال ما ينعكس على روحهم المعنوية نظرا لاكتسابهم بعض الخبرات الجديدة، ذلك من خلال التعاون والتنسيق الذي يخلق جو من الطمأنينة والراحة والذي يجعلهم أكثر إقبالا على العمل ولا يهملون واجباتهم وعدم رغبتهم في التخلي على المؤسسة يضمن نوع من الالتحام بين العامل والمؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في

الرقابة على سير العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- مدته	32	57,14%
- متشددة	24	42,85%
المجموع	56	100%

من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 57,14% من أفراد العينة صرحوا بأن الطريقة التي يتبعها الرئيس المباشر في الرقابة على سير العمل مرنة، ويرجع ذلك للنمط القيادي الذي يتبع نظام رقابي يتميز بالمرونة ومدى إدراك القائد لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الإستشفائية، في حين نجد أن نسبة 42,85% صرحوا بأن الرقابة على سير العمل من طرف الرئيس متشددة، وهذا راجع إلى مدى قدرة القائد على التحكم والضبط قصد بلوغ الأداء الأمثل، وهذا الأسلوب ضروري من أجل الحرص على تأدية الخدمة بفعالية، بحيث تؤدي الصرامة في تطبيق القوانين والتعليمات إلى انضباط العاملين والحضور للعمل في الأوقات المحددة والالتزام بتأدية مهامهم ومتطلباتهم الوظيفية، وهذا ما صرح به أحد المسؤولين بأنه يتعامل مع مرؤوسيه بطريقة مرنة لكن في حالة الخطأ يعرضهم للعقوبة حسب درجة الخطأ وغالبا ما تكون متمثلة في الإنذار الشفوي.

وعليه فإن المؤسسة الإستشفائية تعتمد على أسلوب الرقابة بحيث يلتزم العاملون بتطبيق القواعد والقوانين المعمول بها لتجنب الوقوع في الخطأ والمشاكل داخل العمل ما يضمن تقديم خدمة جيدة للمرضى.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الامتثال لأوامر الرئيس في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	53	94,64%
لا	03	5,35%
المجموع	56	100%

يوضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول رقم (27) أن نسبة 94,64% من أفراد العينة يمثلون لأوامر رئيسهم في العمل، وهذا راجع إلى مدى انضباط العمال وانقيادهم لقوانين وتعليمات إدارة المستشفى لضمان السير الحسن للعمل وتجنب التعرض للعقوبة، ومدى تفانيهم في العمل دليل على انتمائهم والتزامهم الشديد وأيضا على مدى احترام القيم السائدة في المؤسسة بالإضافة إلى مدى حيوية رئيسهم في العمل، أما نسبة 5,35% صرحوا بأنهم لا يمثلون لأوامر رئيسهم، ويرجع ذلك إلى مدى قريهم ووجود علاقة شخصية تربطهم مع رئيسهم الذي يفوض لهم صلاحيات لا تحتاج في النهاية إلى أن يأمرهم. أيضا إلى درجة انضباطهم ومدى أمانتهم في العمل ومقدار الثقة الممنوحة لديهم وعليه فإن عمال المستشفى يمثلون لأوامر رئيسهم ما يساهم في رفع نسبة الولاء والانتماء ومدى أهمية خدمتهم بالنسبة بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية رد فعل الرئيس في حالة عدم الامتثال لأوامره.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- إنذار	56	100%
- الطرد	0	0%
- الخصم من الأجر	0	0%
المجموع	56	100%

يوضح الجدول رقم (28) أن نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا على أنهم في حالة عدم الامتثال لأوامر رئيسهم تكون دائما ردة فعله بالإنذار، ويرجع ذلك إلى أن الأخطاء التي تحدث تكون بسيطة بسبب

ارتفاع درجة الولاء والانضباط لدى عمال المستشفى وإلى نوعية السلطة الرسمية التي تأخذ بعين الاعتبار ظروف العمال، في حين أنها تنعدم في كل من الطرد والخصم من الأجر وهذا راجع إلى ليونة التعليمات واللوائح الخاصة بإرادة المستشفى، وعليه فإن عمال المؤسسة له تأثير كبير على الأفراد لتدعيمهم ومساندتهم على تحسين مستوى أداؤهم الوظيفي يعطيهم فرصة للاستمرار بالعمل والرغبة فيه والإخلاص له.

المحور الرابع: نمط الاتصالات والولاء لدى العاملين.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصالات السائدة في المستشفى.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- أفقية	0	0%
- عمودية	0	0%
- في جميع الاتجاهات	56	100%
المجموع	56	100%

توضح الشواهد التي يقدمها الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة أجمعوا على أن طبيعة الاتصالات السائدة بالمستشفى تكون في جميع الاتجاهات بنسبة 100%، وهذا راجع إلى أن قنوات الاتصال مقترحة بين جميع العاملين، للدور الذي يلعبه الاتصال في تدفق المعلومات وسرعتها، ما يساعد على تحديد المشاكل الموجودة في مكان العمل ويعمل على تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في مكان العمل حيث نجد الاتصالات العمودية والأفقية تعمل على تحسين التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات التنظيم، وتنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة، ويتطلب تعزيز أساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال، فالمؤسسة إذا أرادت أن تحقق أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال مرنا مشبعا بالعلاقات الإنسانية والاتصال الجيد أيضا يساعد المؤسسة على كشف بعض الظواهر النفسية والاجتماعية التي يعاني منها العمال ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ودفعهم للعمل.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تواصل العامل مع المسؤول المباشر في أغلب الأحيان.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- عن طريق التقارير اليومية	08	%14,28
- اتصالات شخصية	28	%50
- كلاهما معا	20	%35,71
المجموع	56	%100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة أكدوا أن تواصلهم مع المسؤول المباشر في أغلب الأحيان عن طريق الاتصالات الشخصية، وهذا راجع إلى مراعاة العلاقات والاحترام المتبادل والحرص على الفهم الجيد للمهام الوظيفية للعامل لتحسين أدائه، في حين نجد نسبة 14,28% أكدوا ان تواصلهم مع الرئيس عن طريق التقارير اليومية، وهذا راجع إلى درجة الرسمية في المستشفى، أما نسبة 35,71% أكدوا بأن الاتصال مع الرئيس المباشر تتم عن طريق التقارير اليومية وكذلك الاتصالات الشخصية، هذا راجع إلى اعتماد الإدارة في المستشفى على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات الديناميكية من أجل الوضوح في المعلومات والتصرف بالدقة، ويوضح الدور المنوط بكل عامل وعليه فالاتصالات وسيلة من أجل تحسين الأداء والتبادل الفكري بين قادة والمرؤوسين وبين الفئات المهنية، كما أنه يحتوي على قيمة إنسانية وهي احترام العامل وتقييم تفكيره ومشاعره والاستماع إلى انشغالاته وشكاويه يشعر العامل بالارتياح في المؤسسة ويزيد حبه للعمل وبالتالي الوصول إلى أقصى درجات الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع أفراد العينة حسب منع المسؤول من تبادل الأحاديث أثناء تأدية العامل للمهام المنوطة به.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى التكرارات:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%8,92	5	%80	04	- ضمان السير الحسن للعمل	نعم
		%20	01	- عدم تضييع الوقت	
%91,07	51	/	/	/	لا
%100	56	%100	5	/	المجموع

من خلال أرقام الجدول رقم (31) يتضح أن نسبة 91,07% من أفراد العينة أكدوا أن المسؤول لا يمنعهم من تبادل الأحاديث أثناء تأديتهم للمهام الموكلة لهم، ويرجع ذلك إلى أهمية العلاقات والاتصالات غير الرسمية والتي تساعدهم بشكل كبير في تأدية مهامهم على النحو المطلوب بالإضافة إلى السرعة في الإنجاز وأن المؤسسة تسودها القيادة المتسامحة التي توفر الجو الجيد للعلاقات الإنسانية وتمنح للعامل الرضا عن عمله وتبعث في نفسيته الشعور بالراحة مما يؤدي إلى الزيادة في البذل والعطاء أكثر أثناء قيامه بعمله في حين نجد نسبة 8,92% من أفراد العينة أكدوا أن المسؤول يمنعهم من تبادل الأحاديث أثناء تأدية مهامهم، ويرجع ذلك إلى خوف المسؤول من عدم القيام بالخدمة بكفاءة عالية وأيضا حساسية منصب العمل بالنسبة للمناصب الأخرى التي تتطلب جهد ودقة كبيرين في حين نجد نسبة 80% أكدوا على أنه يساهم في ضمان السير الحسن للعمل، أما نسبة 20% الذين أكدوا على عدم تضييع الوقت وعليه لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لابد من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية والتفاعل الذي يتم بين العاملين بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل من إشباع الحاجات.

الجدول رقم (32): يوضح توزيع أفراد العينة حسب حرص الرئيس المباشر على توفير

التعليمات المتعلقة بسير العمل في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ذلك.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%82,14	46	%84,78	39	- الطريقة المباشرة	نعم
		%15,21	07	- الطريقة غير المباشرة	
%17,85	10	/	/	/	لا
%100	56	%100	46	/	المجموع

من خلال الأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأن الرئيس المباشر يحرص على توفير التعليمات المتعلقة بسير العمل التي قدرت نسبتهم بـ %82,14، إذ نجد أن %17,85 من مجتمع البحث يرون أن الرئيس لا يحرص على توفير المعلومات بسبب اللامبالاة وعدم إبداء الصرامة وغياب الرقابة على العمل، في حين نجد نسبة %84,78 يقرون أنه يتم ذلك بطرق مباشرة، ثم تليها نسبة %15,21 يقرون بأن ذلك يتم بطرق غير مباشرة، وهذا راجع إلى أهمية إيصال كافة المعلومات للعاملين بخصوص المهام التي يقومون بها لضمان السير الحسن للعمل بعيدا عن الأخطاء العشوائية في العمل، واكتساب العامل منهجية عمل جيدة ومفيدة لصالح المؤسسة عن طريق توجيه السلوك وتوضيح طريقة العمل وتبسيط بعض الأوامر التي تأتي من الإدارة في حالة تعقدها وعدم فهمها، خاصة في حالة حدوث تغيرات على قوانين العمل يخلق نوع من الحماس والسرعة في تنفيذ المهام.

الجدول رقم (33): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التصرف في حالة تلقي العامل لأوامر وتعليمات غامضة من الرئيس المباشر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- إعادة الاستفسار من المسؤول	45	80,35%
- طلب المساعدة من الزملاء	09	16,07%
- تحاول التصرف بنفسك	02	3,57%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يعاودون الاستفسار من المسؤول في حالة تلقي أوامر وتعليمات غامضة بنسبة 80,35%، ويرجع ذلك إلى حرصهم على تفادي الخطأ والجدية في العمل أمام غموض تعليمات العمل والمهام المطلوب إنجازها، ومنه طلب توضيحات إضافية من المسؤول المباشر من شأنها أن توضح الرؤى وتضع العاملين في المسار الصحيح وتجنبه من الوقوع في الشك والارتباك، في حين نجد طلب المساعدة من الزملاء بنسبة 16,07%، يرجع ذلك إلى سهولة الاتصال والعلاقات الغير رسمية السائدة بين العاملين، أما أفراد العينة التي تحاول التصرف بنفسها قدرت نسبتها 3,57% وهذا دليل على أن عمال المستشفى لا يقومون بالمهام بصورة اعتباطية من تلقاء أنفسهم بل يتقيدون بالقوانين والتعليمات السائدة واللجوء إلى الأعلى منهم للتشاور والمناقشة وإيجاد الحلول المناسبة على اعتبار أنهم في مجال حساس.

الجدول رقم (34): يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود صعوبة في الاتصال بالمشرف خلال العمل في حالة الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%82,14	46	%43,47	20	- العلاقات الطيبة مع المشرف	نعم
		%54,34	25	- اهتمام المشرف بمروؤسيه	
%17,86	51	/	/	/	لا
%100	56	%100	46	/	المجموع

من خلال أرقام الجدول رقم (34) يتضح أن نسبة 82,14% من أفراد العينة أكدوا أن على أنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بـمشرفهم خلال العمل، وهذا راجع إلى أن القائد من يعطي فرصة للتفاعل وتبادل الآراء وفتح أبواب النقاش والحوار وأن قنوات الاتصال في المستشفى تكون في جميع الاتجاهات فنجد أن أفراد العينة صرحوا أنهم لم يجدوا صعوبة بسبب العلاقات الطيبة مع المشرف بنسبة 43,47% ويعود ذلك إلى مدى إدراك الرئيس لأهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، أما نسبة 10,86% صرحوا أنه سبب اهتمام المشرف بمروؤسيه، ذلك راجع إلى مدى إدراك القائد لأهمية الاتصالات غير الرسمية التي تساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والشخصية في حين نجد نسبة 17,86% أكدوا على أنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالمشرف خلال العمل يرجع إلى الرئيس لا يعطي فرصة أحيانا للتفاعل وعدم كفاءة المرسل وافتقاره للاتصال والشعور بالإحراج والخوف وعدم الثقة بالنفس وكذلك الاستخدام الخاطئ لوسيلة الاتصال وتوقيت إرسالها وطبيعة الاتصالات السائدة في المستشفى، وعليه لا بد أن يعطي المستشفى أهمية للاتصالات للوصول إلى الأهداف، من خلال تحسيس شعور العامل بأهمية رأيه ويعزز لديه روح المبادرة والتعاون ما يضمن التنسيق فيما بينهم والذي ينعكس بدوره على درجة التزام العامل والاستمرار بالمؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الامتثال لأوامر الرئيس في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	51,78%
لا	27	48,21%
المجموع	56	100%

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول الذي يبين وجدود اتصالات غير رسمية في المؤسسة أن نسبة 51,78% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا أن هناك اتصالات غير رسمية تجمع بينهم داخل المستشفى، في حين نجد أن نسبة 48,21% من أفراد العينة أكدوا بأنه لا وجود للعلاقات غير رسمية في المستشفى، فمن خلال ما لاحظناه وخلال زيارتنا المتكررة إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية وجود جانب كبير من العلاقات غير الرسمية بين العاملين وفي جميع المستويات المهنية، خاصة في أوقات الراحة وكذلك بعد انتهائهم من إنجاز أعمالهم والفرغ منها، بعيد عن الرسمية يجلسون للحديث مع بعضهم في جو حميمي، وعليه فالبعد الإنساني في المستشفى يمنح العاملين الفرصة للاتصال بمرؤوسيههم وكذلك يشجعهم ويفتح أمامهم الباب للنقاش والحوار وتقديم اقتراحات في ما يخص تحقيق أهدا فالمستشفى.

الجدول رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيك كيف تؤثر الاتصالات غير الرسمية

على سير العمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- توطيد العلاقات.	24	48,85%
- تسهيل تبادل المعلومات	22	39,28%
- بدل مجهودات إضافية	15	26,78%
- الاستمرارية بالمنطقة	0	0
المجموع	56	100%

من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة صرحوا بنسبة 48,85% أن الاتصالات غير الرسمية تساعد على توطيد العلاقات في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذي وجدوا سهولة في تبادل المعلومات قدت بـ 39,28%، أما 26,78% أكدوا على أنها تساعد على بدل مجهودات إضافية، وهذا راجع إلى

وعي العمال بأهمية الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بما لها من فائدة كبيرة على المؤسسة في حين تساهم هذه العلاقات في زيادة التفاعل بين جميع الفئات خاصة بين القائد ومروؤسه، وهذا ما يساهم في بناء علاقة وطيدة معه مما يسهل أكثر على تبادل المعلومات والخبرات التي تساعدهم في سرعة الانجاز، أما النسبة منعدمة في فئة الاستمرار بالعمل من ناحية العلاقات غير الرسمية إذ ترجمونها إلى أداء فعال وبين درجة الانتماء لديهم.

الجدول رقم (37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشفافية في المعلومات تزيد من مواظبة العمال في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	52	92,85%
لا	04	07,14%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92,85% من أفراد العينة أكدوا أن الشفافية في المعلومات تزيد من مواظبتهم في العمل، وهذا راجع إلى أن كل فرد في المؤسسة لا يستطيع أن يقدم كل ما لديه ويتفانى في عمله حتى يتمكن من الفهم الجيد والصحيح لكل مهامه ارتباطها مع الوظائف الأخرى فتدفق أو انسياب وصدق المعلومات يجعل العامل يحس بأهميته ويزيد من الثقة لديه، في حين نجد نسبة 07,14% صرحوا بأن عدم وجود الشفافية في المعلومات لا يؤثر على مواظبتهم في العمل إذ يؤكدون أن المواظبة والانضباط ليس مرهون فقط في هذا العنصر أيضا نوعية المهام التي لا تحتاج إلى توفر الكم الهائل من المعلومات وعليه فإن تدفق المعلومات في المستوى المطلوب تساعد على رفع الروح المعنوية وهذا ينعكس على مدى الرغبة و الحماس لإنجاز العمل.

الجدول رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالانتماء للمؤسسة في حالة الإجابة

بنعم إلى ما يؤدي ذلك.

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:			الاحتمالات
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%75	42	%52,38	22	- الاستقرار في العمل	نعم
		%42,85	18	- الرغبة في العمل	
		%4,76	02	- المواظبة في العمل	
%25	14	/	/	/	لا
%100	56	%100	42	/	المجموع

توضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول رقم (38) أن نسبة 75% أكدوا أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى شعور العامل بالفخر والاعتزاز اتجاه العمل والمؤسسة ومدى التوافق بين قيم وحاجات المؤسسة وقيم وحاجات الفرد العامل، فنجد أن أفراد العينة أكدوا على أهمية الانتماء مبررين ذلك لأنه يؤدي إلى الاستقرار في العمل بنسبة 52,38% والرغبة في العمل بـ 42,85% أما نسبة 4,76% فهي نسبة المواظبة، في حين نسبة 25% يقرون بأنه لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، وعليه فهذا الشعور اتجاهها يؤدي إلى الانضباط وبدل أقصى ما لديه لضمان السير الحسن للعمل والتفاني فيه وعدم التفكير في تركه.

الجدول رقم (39): يوضح آراء العمال حسب ما يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الالتزام التنظيمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
- الصدق في اتخاذ القرارات	02	3,57%
- ظروف العمل المادية والبشرية	19	33,92%
- الانضباط	03	5,35%
- أخلاقيات العمل	08	14,28%
- فارغة	24	42,85%
المجموع	56	100%

يشير المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه المتعلق بآراء العمال حسب ما يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الالتزام التنظيمي أن بنسبة 42,85% من المبحوثين والتي تمثل 24 مفردة هي على نسبة مسجلة تحفظوا عن الإجابة عن هذا السؤال، فمن خلال ما لاحظناه فإن ذلك يعود إلى اللامبالاة من المبحوثين وإلى عدم فهم البعض للسؤال وأحيانا يتحججون بالتعب ووجود أسئلة طويلة في استمارة تشعرهم بالملل، وبعدها تأتي إجابات العينة المبحوثة التي تقر أنه لا بد من توفر ظروف العمل المادية والبشرية في المستشفى وذلك بنسبة قدرة بـ 33,92% وهنا تبرز أهمية هذه الظروف ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وكما لوحظ أيضا أن المستشفى يعاني من عدم توفر الظروف الفيزيائية الجيدة كانهدام النظافة في بعض الأماكن ونقص نوافذ التهوية، وحسب ما صرح البعض أنهم يعانون من الحرارة الشديدة صيفا بالإضافة إلى نقص وجود المختصين من الاطباء، في حين قدرة نسبة إجابات مفردات العينة المبحوثة التي تعبر عن رأيها في ما يخص ما يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتنمية الالتزام التنظيمي هو أخلاقيات العمل والانضباط والصدق في اتخاذ القرارات بنسبة 14,28% و 5,35% و 3,57% لكل منهم على التوالي.

وهذا يعني أن المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تتوفر على بيئة عمل جيدة من حيث المصادقية في اتخاذ القرارات أو من حيث ظروف العمل المادية وحتى البشرية، كذلك الانضباط وأخلاقيات العمل هذه المؤشرات كلها تساعد العاملين وتشجعهم على أداء مهامهم وتزيد من مستويات الولاء لهم وتتمى التزامهم نحو هذه المؤسسة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بعد تبويب البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها، وبعد استخلاص النتائج الجزئية الخاصة بمؤشرات فرضيات الدراسة، سنقوم بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات للوقوف على مدى صدق الفرضيات من عدمها للتأكد من مدى تطابق الواقع الميداني مع فرضيات الدراسة وهي كالاتي:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى التي مفادها «تساهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحسين أداء العاملين» ومن خلال تحليل هذه المعطيات الإحصائية المدرجة في الجداول التحليلية رقم (11)-(20) تبين لنا أن:

- نسبة 53,57% من أفراد العينة صرحوا بأن الفترة الصباحية هي أكثر الفترات التي يزاولون فيها عملهم.

- نسبة 82,14% من أفراد العينة أكدوا أن الفترة الصباحية هي الفترة المفضلة لديهم في أداء مهامهم بصورة أفضل.

- نسبة 51,78% من إجابات المبحوثين تؤكد على أن ساعات الدوام الرسمية والإضافية تنظم بما يتناسب وظروفهم.

- 58,92% من المبحوثين صرحوا بعدم توفر التجهيزات الطبية اللازم للعمل.

- 91,07% من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشعرون بالإزعاج من الأجهزة التي لا تتناسب مع طبيعة العمل.

- 75% من أفراد العينة صرحوا بأن الإضاءة ملائمة داخل مكان العمل.

- نسبة 91,07% من أفراد العينة يلتزمون بارتداء اللباس الخاص بالعمل.

- 51,78% من المبحوثين أكدوا بأن التهوية غير كافية في مكان العمل.
- 64,28% من أفراد العينة يشعرون بالرضا عن العمل.

من خلال عرض نسب كل سؤال من أسئلة المحور والوقوف على إجابات المبحوثين قصد الحكم على الفرضية بالصحة أو الخطأ يتضح لنا تحقق الفرضية، أي أن "ظروف العمل المادية الجيدة تساهم في تحسين أداء العاملين".

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية التي مفادها «يؤدي نمط القيادة والإشراف المرن إلى انضباط العاملين» إلى أن:

- 48,71% من إجابات المبحوثين تأكد بأن طريقة عمل رئيسهم في العمل تكون حيوية.
- 48,21% من أفراد العينة تربطهم علاقات عمل فقط مع رئيسهم في العمل.
- أن 53,57% من أفراد العينة أكدوا بأن رئيسهم في العمل غير عادل معهم.
- 75% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يتلقون تحفيزات من طرف رئيسهم في العمل.
- 57,14% من أفراد العينة صرحوا بأن رئيسهم في العمل يقوم بتفويض بعض من الصلاحيات لهم.
- 57,14% من أفراد العينة أكدوا أن الطريقة التي يتبعها رئيسهم في الرقابة على سير العمل مرنة.
- 94,64% من المبحوثين صرحوا بأنهم يمثلون لأوامر رئيسهم في العمل.
- 100% من أفراد العينة أكدوا بأنهم في حالة عدم الامتثال لأوامر رئيسهم يتعرضون للإذمار.

انطلاقاً من هذه النسب التي تعكس إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة يتضح تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الثالثة التي مفادها «يساهم نمط الاتصالات الفعال في تدعيم الولاء لدى العاملين» في ضوء أهداف الدراسة توصلنا إلى أن:

- 100% من أفراد العينة أجابوا بأن طبيعة الاتصالات السائدة في المستشفى تكون في جميع الاتجاهات.
- 50% من المبحوثين لاحظوا أن تواصلهم مع المسؤول المباشر في أغلب الأحيان تكون عن طريق الاتصالات الشخصية.
- 91,07% من إجابات المبحوثين أكدوا أن المسؤول لا يمنعهم من تبادل الحديث أثناء تأديتهم للمهام المنوطة بهم.
- 82,14% من أفراد العينة أجابوا بأن الرئيس المباشر يحرص على توفير التعليمات المتعلقة بسير العمل بطريقة مباشرة.
- 80,35% من أفراد العينة أجابوا بأنهم في حالة تلقيهم لأوامر وتعليمات غامضة من الرئيس يرجعون إليه شخصيا من أجل الاستفسار.
- 82,14% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يجدون صعوبة بالاتصال في المشرف خلال العمل ويرجع ذلك إلى اهتمام المشرف نفسه بمروسيه والعلاقة الطيبة التي تجمعهم معهم.
- 51,78% من أفراد العينة صرحوا بوجود اتصالات غير رسمية في المؤسسة.
- 48,85% من إجابات المبحوثين تؤكد بأن الاتصالات غير الرسمية تؤثر على سير العمل داخل المستشفى.
- 92,85% من المبحوثين صرحوا بأن الشفافية في المعلومات تزيد من مواظبتهم في العمل.
- 75% من المبحوثين يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
- 42,85% من أفراد العينة تحفظوا عن الإجابة عن السؤال الأخير، في حين نسبة 33,92% أكدوا على ضرورة توفير ظروف عمل مادية وأخرى بشرية في بيئة العمل.
- وعليه في ضوء ما جاءت به هذه النسب يتضح تحقيق الفرضية الجزئية الثالثة والتي تقر بأن «نمط الاتصالات الفعال يساهم في تدعيم الولاء لدى العاملين» وقد تم التحقق من خلال عرض إجابات المبحوثين حول أسئلة المحور الرابع في الاستمارة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رغم الاختلاف الموجود بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المنطلقات وكذلك زمان ومكان إجرائها سوف نتطرق إلى مقارنة نتائج ما توصلت إليه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج أدوات جمع البيانات والنتائج وهي كالآتي:

1- من حيث المنهج:

ويعود الاختلاف في استخدام المناهج في الدراسات إلى طبيعة الموضوع وأهداف كل دراسة، وعليه سنقوم بمقارنة المناهج المتبعة في الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية فالبعض منها اعتمد على المنهج الوصفي كدراسة "سهام بن حمون 2014" و"عبد الله عثمان الزايد 1996" و"سعد بن سعيد القحطاني 2012" بينما دراسة "عبد الحق علي إبراهيم بلل 2010" ودراسة "نسيم بوقال 2011" فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

أما الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي فجعلها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كدراسة "شبيبة ياسمينية 2013" ودراسة "سامي إبراهيم حمادة حنونة 2006" أما دراسة كل من "إيناس فؤاد نواوي فلمبان 2008" ودراسة "ابتسام عاشوري 2015" فقد استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.

بينما الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي اعتمدت هي الأخرى على المنهج الوصفي كدراسة "عايدة رحيل عيادة الشمري 2013"، دراسة "موسى أحمد خير الدين 2010"، أما الدراسة "محمد علي مانع القحطاني 2001" فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وعليه يمكن القول بأن الدراسة الحالية فقد اعتمدت على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع وعليه فجعل هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في نفس المنهج فكلها تنتمي إلى الدراسات الوصفية.

2- من حيث أدوات جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية من أجل جمع المعلومات من ميدان الدراسة تمثلت في الملاحظة والاستمارة، وتشارك هذه الدراسة مع دراسة كل من "سهام بن رحمون" وكذلك "ابتسام عاشوري" في الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

كما جاءت دراسة كل من "عبد الله عثمان الزايد" ودراسة "بوقال نسيم" و"شبيبة ياسمينية" و"سامي حمادة حنونة" و"إيناس فؤاد نواوي"، و"موسى أحمد خير الدين"، كذلك دراسة كل من "رحيل عيادة الشمري" و"محمد علي مانع القحطاني" التي اعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة.

3- من حيث النتائج:

إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع نتائج أغلبية الدراسات السابقة فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "محمد علي مانع القحطاني" في وجود ولاء تنظيمي عال للقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، أما دراسة "عايدة رحيل عيادة الشمري" فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في أن أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، بمتوسط حسابي 3,94 هي توفير التجهيزات (المادية، إضاءة، تهوية، تكييف)، كذلك باعتبار أن أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لمتوسط حسابي 3,85 هي انجاز المهام الموكلة يوميا مع الحضور للعمل في الأوقات المحددة والالتزام.

بالأنظمة والقوانين والتعليمات، كما توصلت دراسة "سامي إبراهيم حمادة حنونة" إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسة الحالية أن 75% من العاملين يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "شبيبة ياسمينية" بأن الرؤساء يعترفون بأهمية العمل الذي يقوم به العاملين كما يشعرون بوجود فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل كذلك كانت اتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرندة عن الأداء عالية، أما اتفاق دراسة "بوقال نسيم" مع الدراسة الحالية في وجود أثر إيجابي لبعض ظروف العمل المادية والقيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كذلك نجد دراسة "سعد بن سعيد القحطاني" تتفق مع الدراسة الحالية في أنه توجد علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء كما يسود الانضباط بين العاملين في المعهد، في حين نجد دراسة "عبد الحق علي

إبراهيم بلل" تتفق مع الدراسة الحالية أن في هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة الأداء أما دراسة "سهام بن رحمون" تتفق مع الدراسة الحالية في أن بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي 66,50% والمتمثلة في الإضاءة الجيدة والتهوية والحرارة والتجهيزات المكتبية.

أما دراسة كل من "عبد الله عثمان الزايد" ودراسة "عاشوري ابتسام" و"فؤاد نواوي فلمبان" ودراسة "أحمد خير الدين" فالنتائج المتوصل إليها في الدراسات تختلف عن نتائج الدراسة الحالية، وهذا يرجع إلى الفرضيات التي انطلقت منها كل الدراسة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال عرض و تفسير وتحليل المعطيات الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة أوضحت الشواهد الكمية صحة وصدق الفرضيات.

وفي ضوء هذا التحقق الذي وقفت فيه الدراسة للفرضيات الجزئية الثلاث:

- تساهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحسين أداء العاملين.
- يؤدي نمط القيادة والإشراف المرن إلى انضباط العاملين.
- يساهم نمط الاتصالات الفعال في تدعيم الولاء لدى العاملين.

يمكن الحكم على الفرضية العامة بالتحقق والتي مفادها:

- كلما كانت بيئة العمل الداخلية جيدة كلما ساعد ذلك على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض و تفسير وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج العامة منها وبعد مناقشة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج قمنا بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، حيث تحققت الفرضيات الجزئية الثلاث والفرضية العامة، وتوصلنا في الختام إلى نتيجة عامة مفادها كلما كانت بيئة العمل الداخلية جيدة كلما ساعد ذلك على تنمية الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

إن موضوع بيئة العمل الداخلية من المواضيع التي تولي لها المؤسسات إهتمام كبيراً، باعتبارها تؤثر مباشرة على أداء العاملين وقدراتهم ودافعيتهم في العمل، فإدراك الإدارة لخصائص العمل الداخلية للمؤسسة وإحاطتها بكل ما يحدث فيها ومعرفتها بكل الظروف وكذلك العوامل التي تحرك جهود العاملين نحو العمل، وكذلك العوامل التي تحد من ذلك يمكنها من الفهم الجيد بسلوك العاملين وتوجيهه في الإتجاه الصحيح لإثارة حماسهم وتنمية رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة يشجعهم أكثر على الإلتزام والتمسك بالعمل لأجل ضمان إنتاج أكثر فنجاح أي مؤسسة إنما مرهون بمدى كفاءة عمالها وولائهم وانضباطهم وإخلاصهم لها وبشكل كبير على بيئة العمل الداخلية السائدة فيها.

استنتجنا في ختام هذه الدراسة أن لبيئة العمل الداخلية دوراً كبيراً في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- كلما كانت ظروف العمل المادية داخل المؤسسة جيدة كلما ساعدت على إيجاد درجة كبيرة من الثقة بين العاملين والإدارة وحفزت العمال على العمل أكثر لتحسين أدائهم، فخلق جو مريح وملئم داخل أماكن العمل بعيد عن الضغوطات والمخاطر المتعلقة بالعمل يضمن والسلامة للعاملين ويزيد من معنوياتهم لتحقيق الأهداف وإيجاد مستوى عال من الرضا.

- يؤدي نمط القيادة والإشراف المرن إلى انضباط العاملين باعتباره من العوامل الرئيسية الفاعلة و المؤثرة في حركية العاملين ونشاطهم داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ، وتحقيق قدر كبيرة من التفاعل فالقائد الجيد يمتلك القدرة للتأثير في جماعته وخلق قدر كبير من التناغم بين أعضاء الجماعة والإنقياد لتعليماته لأجل توجيه سلوكهم وكسب ولاء والتزام الأعضاء له وللتنظيم بصفة عامة.

- يساهم نمط الإتصالات الفعال داخل المؤسسة من خلق تفاعل وحركية بين العاملين داخل التنظيم عن طريق نقل المعلومات وكذلك الأداء والأفكار المتعلقة بكيفية أداء المهام لأجل ضمان السير الحسن للعمل بعيد عن العشوائية، فالإتصال الفعال خاصة بين القائد ومرؤوسيه يساهم في توطيد العلاقة وخلق مناخ ملئم لأجل المشاركة في إتخاذ القرارات والإبداع في الأداء والإستمرار في العمل من الأسباب التي تزيد من درجات الولاء لدى العاملين نحو منظماتهم والإلتزام بقيمتها وأهدافها والعمل على تحقيقها.

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة رياض، الصلح، بيروت.
- 2- جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي، ط1، عمان، 2006.
- 3- جيب العحاف: معجم غدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي عربي)، مكتبة لبنان ناشرون 2011.
- 4- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت 1998.
- 5- الرازي محمد بن أبي بكر عبد القادر: قاموس مختار الصالح، ترجمة أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، بيروت 2004.
- 6- طارق الشريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1 عمان، 2005.
- 7- عبد النور جبور و عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي -عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر.
- 8- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة و النشر،الجزائر، 2003.
- 9- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، الإسكندرية، 2004.
- 10- مكتب العمل الدولي: موسوعة الصحة والسلامة المهنية(السيطرة على البيئة الداخلية)، ترجمة المعهد العربي للصحة والسلامة والمهنية، ط4، جنيف، 1998.
- 11- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
- 12- نايف القبسي: المعجم التربوي وعلم النفس، دار أسامة، عمان، 2010.

ثانياً: الكتب

- 13- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع، ط1، الجزائر، 2013.
- 14- أحمد القطامين: التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية) دار مجدلاوي، ط1 عمان، 1996.
- 15- أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية(تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة 1997.

- 16- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2009.
- 17- أحمد ماهر: الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2006.
- 18- اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي: علم إجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية) مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- 19- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، ط1، عمان، 2008.
- 20- بلقاسم السلاطنة وحسان الجبلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2009.
- 21- بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات (تشخيص، تطوير)، دار العرب للنشر، ط1، الجزائر، 2003.
- 22- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 23- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 24- جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، 2009.
- 25- جمعة سيد يوسف: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم المدنية، ط1 القاهرة، 2007.
- 26- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، ط1، عمان، 2000.
- 27- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار حامد ط1 عمان، 2006.
- 28- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، 2012.
- 29- حسين الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع، مؤسسة شبا الجامعة، مصر، 2006.
- 30- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، 1998.
- 31- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط2، عمان، 2010.
- 32- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان 2009.
- 33- حسين محمد حريم: إدارة المنظمات (منظور بحلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 34- حمود حضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2002.

- 35- حمود خضير كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010.
- 36- خالد حامد: منهج البحث العلمي: دار ربحانة للنشر، ط1، الجزائر، 2003.
- 37- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر، ط1، الجزائر 2008.
- 38- خليل محمود حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان 2005.
- 39- رايح كعباش: علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال، الجزائر، 2006.
- 40- ربحي مصطفى عميان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق) دار صفاء للنشر، ط2 الأردن، 2008.
- 41- رضا صاحب أبو حمدان آل علي وسنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق عمان.
- 42- زاهر محمود ديربي: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2002.
- 43- زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006.
- 44- زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، 2007.
- 45- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، درا أسامة، عمان، 2006.
- 46- سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد، ط1، عمان، 2013.
- 47- سلاطنة بلقاسم وحسان الجيلاتي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 الجزائر 2007.
- 48- سيد محمد جادالرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) مطبعة العشري مصر، 2005.
- 49- سيباوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم والإجتماعية والإنسانية، قسم علم الإجتماع، 2014.
- 50- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 51- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2003.
- 52- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري، عمان، 2007.

- 53- طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 54- طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، ط1 عمان، 2007 ص285.
- 55- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2007.
- 56- عاطف عبد الرحيم زاهر: هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الراية، عمان، 2010.
- 57- عامر سالم عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2007.
- 58- عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي عمان.
- 59- عبد الرزاق الرحاحلة وزكرياء أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي عمان.
- 60- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 61- عبد العزيز صالح جبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2000.
- 62- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009.
- 63- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر 2007.
- 64- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، منشورات الحلبي الحقوق، ط1، لبنان 2015.
- 65- العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، عمان، 2002.
- 66- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قاريونس، ط1، بنغازي، 2002.
- 67- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
- 68- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- 69- علي السلمي: تطور الفكر الإداري، دار غريب ط1، القاهرة.

- 70- علي شرقاوي: تحليل السياسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 71- علي عباس: أساسيات علم الغدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2004.
- 72- علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 73- علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، ط2، قسنطينة، 2009.
- 74- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004.
- 75- عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر 2008.
- 76- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، 2013.
- 77- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، عمان، 2000.
- 78- عمر وصفي عقيلي و قيس عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران الأردن، 1994.
- 79- عمر وصفي عقيلي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
- 80- عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، ط1، عمان 2005.
- 81- العواملة نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات (المفاهيم والهياكل والأساليب)، مركز أحمد ياسين، عمان، 1996.
- 82- عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1994.
- 83- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983.
- 84- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، ط9، القاهرة، 2001.
- 85- فرح مشعبان سمير: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
- 86- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2007.
- 87- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011.
- 88- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الثقافة، ط1، عمان 2009.
- 89- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، ط2، عمان 1995.

- 90- كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمهنية)، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر 2001.
- 91- لمياء مرتاض نفوسي: ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، دار هومة، ط2، الجزائر، 2016.
- 92- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
- 93- ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان، 2003.
- 94- مجيد الكوخي: إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
- 95- محمد إحسان الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- 96- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005.
- 97- محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 98- محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 99- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003.
- 100- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 101- محمد سيد حمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر، الرياض، 2008.
- 102- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب المصرية، مصر 2013.
- 103- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2008.
- 104- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر ط2، عمان، 1999.
- 105- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الغدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 106- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل ط6، عمان، 2012.

- 107- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل، ط3، عمان 2003.
- 108- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، 2008.
- 109- محمد قاسم القريوني: السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان 2000.
- 110- محمد كاظم خضير: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2009.
- 111- محمد مخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة ، الجزائر، 2001.
- 112- محمّد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
- 113- محمود أمين زويل: الإدارة المكتبية الحديثة، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، ط1، الإسكندرية 2013.
- 114- مصطفى كافي يوسف: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، ط1 عمان 2003.
- 115- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 116- مصطفى نجيب شاويشن: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2007.
- 117- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 118- منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز دار الإبتكار، ط1 عمان، 2013.
- 119- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 120- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون دار القصبه، الجزائر 2004.
- 121- موسى القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مؤسسة تسنيم، ط3، عمان 2006.
- 122- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط1، الأردن، 2003.
- 123- موسى خليل: الإدارة المعاصرة والمبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011.

- 124- مؤيد سالم سعيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر، ط1، عمان 2008.
- 125- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة(الهيكل والتصميم)، دار وائل، ط1، عمان، 1999.
- 126- ناجي ليتيم وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر، ط1، الجزائر، 2012.
- 127- نجم عبد الله المزروي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري عمان2013.
- 128- نجم عبود نجم: دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء، ط1، عمان، 2012.
- 129- نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ط1، عمان، 2013.
- 130- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2002.
- 131- وسيلة حمداوي: ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمه، 2004.
- 132- وفاء فؤاد الشلبي وآخرون: إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، دار الفكر، ط1، عمان 2010.
- 133- وافي حامد أبو علي: التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء المتغيرات والاتجاهات المعاصرة، ط1 الإسكندرية ، 2014

ثالثا: المجالات

- 134- أمال مصطفى الحمامسي: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الادارية العدد 350، القاهرة، 1993.
- 135- بشرى العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 36، 2013.
- 136- منصور عبد القادر محمد منصور: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين مجلة رؤى إقتصادية، العدد6، 2014، ص79.
- 137- محمد دهان وهاجر قريشي: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، جامعة قسنطينة2، الجزائر، جوان2017.

138- بن صافية فاطمة الزهرة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد1، العدد3، 2014.

139- مخلص شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مجلة، جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية المعهد التقني، المجلد4، العدد9، 2012.

رابعاً: المذكرات والرسائل الجامعية

140-إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ،رسالة ماجستير، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، مكة المكرمة،2007.

141-خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

142-زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016.

143-سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

144-صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

145-عبد الحق علي إبراهيم بلل: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، كلية الدراسات العليا، 2010.

146-فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر 2014.

147-محمد أمين ماجي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران، 2016.

- 148- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 149- مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 150- هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة بغداد، 2013.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث ميداني بعنوان

بيئة العمل الداخلية ودورها في تنمية الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

مجدوب السعيد - الطاهير - بولاية جيجل

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

- براهيمة نصيرة

إعداد الطالبين:

- خن حبيبة

- حدادة رفية

ملاحظة: نطلب منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الإستمارة بكل صدق وموضوعية من خلال وضع علامة (x) في المكان المناسب مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1-الجنس: ذكر أنثى

2- السن:] 29 -20 [] 39 -30 [

] 49 -40 [] 59 -50 [60 فما فوق

3-المستوى التعليمي: إبتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4-الحالة العائلية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

5-سنوات الخبرة: 1 سنة - 5 سنوات

6 سنوات - 10 سنوات 11 سنة - 15 سنة

16 سنة - 20 سنة 21 سنوات فما فوق

6-المستوى المهني: طبي شبه طبي إداري مهني صيدلي

7- محل الإقامة: ريف مدينة

8-الراتب الشهري: أقل من 20000 دج

20000 دج - 40000 دج 40000 دج - 60000 دج

60000 دج - 80000 دج أكثر من 80000 دج

المحور الثاني: ظروف العمل المادية وأداء العاملين

9- ما هي أكثر الفترات التي تزاول فيها عملك؟

صباحا مساء ليلا

10- ما هي الفترة المفضلة لديك في أداء مهامك بصورة أفضل؟

صباحا مساء ليلا

ولماذا؟.....

.....

11- هل يتم تنظيم ساعات الدوام الرسمية والإضافية بما يتناسب وظروفك؟

نعم لا

12- هل يتوفر المستشفى على التجهيزات الطبية اللازمة للعمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تكون هذه التجهيزات:

متطورة تقليدية

13- هل تشعر بالإنزعاج لأن الأجهزة الموجودة لا تتناسب مع طبيعة العمل؟

نعم لا

14- هل تلتزم بإرتداء اللباس الخاص بالعمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يساهم ذلك في:

سهولة التحرك داخل أماكن العمل إتقان العمل

15- هل الإضاءة ملائمة داخل مكان العمل؟

نعم لا

16- هل التهوية كافية في مكان عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يؤدي ذلك إلى:

الشعور بالحمول التعب الضيق

في حالة الإجابة بنعم يساهم ذلك في:

ارتفاع الروح المعنوية سرعة تنفيذ المهام الإلتزام بمواقيت العمل

17- هل المكان الذي تزاوّل فيه عملك يتلاءم مع المهام التي تقوم بها؟

نعم لا

18- هل أنت راض عن عملك؟

نعم لا

المحور الثالث: نمط القيادة والإشراف وانضباط العاملين

19- ما هي طريقة عمل رئيسك المباشر في العمل؟

حيوي في العمل صارم في العمل لا مبالي في العمل

20- في غالب الأحيان كيف هي علاقتك برئيسك في العمل؟

علاقات عمل فقط علاقات ودية علاقات تعاونية

21- هل ترى بأن رئيسك في العمل عادل مع جميع العمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تكون هذه العدالة في:

توزيع المكافآت توجيه العقوبات

أخرى تذكر.....
.....

22- هل تتلقى تحفيزات من طرف رئيسك في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه الحوافز:

مادية معنوية كلاهما معا

23- هل يقوم رئيسك المباشر في العمل بتفويض بعض من صلاحيته لك؟

دائما أحيانا نادرا

24- ما هي الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في الرقابة على سير العمل؟

مرنة متشددة

25- هل تمتثل لأوامر رئيسك في العمل؟

نعم لا

26- في حالة عدم الامتثال لأوامر رئيسك كيف تكون ردة فعله؟

إنذار الطرد الخصم من الأجر

المحور الرابع: نمط الاتصالات والولاء لدى العاملين

27- ما طبيعة الاتصالات السائدة في المستشفى؟

أفقية عمودية في جميع الاتجاهات

28- كيف تتواصل مع مسؤولك المباشر في أغلب الأحيان؟

عن طريق التقارير اليومية اتصالات شخصية كلاهما معا

29- هل يمنعك المسؤول من تبادل الأحاديث أثناء تأديتك للمهام المنوطة بك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

ضمان السير الحسن للعمل عدم تضييع الوقت

30- هل يحرص الرئيس المباشر على توفير التعليمات المتعلقة بسير العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة نعم يكون ذلك:

بطريقة مباشرة بطريقة غير مباشرة

31- كيف تتصرف في حالة تلقيك لأوامر وتعليمات غامضة من مسؤولك؟

- إعادة الاستفسار من المسؤول طلب المساعدة من الزملاء تحاول التصرف بنفسك

32- هل تجد صعوبة في الاتصال بمشرفك خلال العمل؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى:

- العلاقات الطيبة مع المشرف سهولة الاتصال مع المشرف
 اهتمام المشرف بمروؤسه

33- هل توجد اتصالات غير رسمية؟

- نعم لا

34- حسب رأيك كيف تؤثر الاتصالات غير الرسمية على سير العمل داخل المؤسسة؟

- توطيد العلاقات تسهيل تبادل المعلومات
 بدل مجهودات إضافية الإستمرار بالمنظمة

35- هل تشعر بالإنتماء للمؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

- الإستقرار في العمل الرغبة في العمل المواظبة في العمل

36- هل الشفافية في المعلومات تزيد من مواظبتك في العمل؟

نعم لا

37- في رأيك ما الذي يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الإلتزام التنظيمي؟.....

.....

المُلخَص

1- باللغة العربية:

هدفت الدراسة المعنونة بـ «بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي» إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير. استفهمت هذه الدراسة عن دور بيئة العمل الداخلية في تنمية الإلتزام التنظيمي من خلال محاولة التعرف على :

1- مساهمة ظروف العمل المادية الجيدة في تحسين أداء العاملين.

2- مساهمة نمط القيادة والإشراف المرن في انضباط العاملين.

3- مساهمة نمط الاتصالات الفعال في تدعيم الولاء لدى العاملين

وقد تناولت الدراسة سبعة فصول بحيث يتضمن الفصل الأول موضوع الدراسة، الفصل الثاني تحت عنوان المقاربات النظرية المفسرة لبيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، الفصل الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة، أما الفصل الرابع والخامس تناولنا فيه بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي على التوالي.

أما الفصلين الأخيرين فصل متعلق بالإجراءات المنهجية وفصل متعلق بعرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة حيث اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية والبالغ عددهم 565 عاملا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية تمثيلية بنسبة 10% من المجتمع الأصلي.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع البحث، وذلك من خلال الاعتماد على الملاحظة والاستمارة كأداة رئيسية في البحث، إضافة إلى الأسلوب التفسيري الكمي و التحليل الكيفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية لتحليل وتفسير إجابات المبحوثين توصلنا إلى نتائج التالية:

1- تساهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحسين أداء العاملين.

2- يؤدي نمط القيادة والإشراف المرن إلى إنضباط العاملين.

3- يساهم نمط الاتصالات الفعال في تدعيم الولاء لدى العاملين.

2 - باللغة الإنجليزية:

The aim of study entitled « work internal environment and organizational commitment » is to identify the role of the work internal environment in developing the organizational commitment inside said Majdoub hospital in Tahir Wilaya of jjel .

This study has questioned the role of work internal environment in developing the organizational commitment through attempting to identify :

- 1- Good working conditions contribution in developing staff's performance .
- 2- The flexibility of authorities and supervisors and its contribution in the staff's commitment .
- 3- The good connection between the administration and staff and its contribution in strengthening staff loyalty.

This study consists of (07) chapters, the first chapter include the topic of the study ; the second is entitled "the theoretical approaches that explains the work internal environment and the organizational commitment" . the third chapter includes the literature review of this study ; whereas , in the fourth and fifth chapters we discussed the work internal environment and organizational commitment. However , the last two (02) chapters were devoted for both the methodology and for the discussions and analyses of data. In order to test the study's hypotheses we selected a random sample from the population of 565 workers. So as to reach the aims of the study we used the descriptive method which is suitable for the topic in research ; observations and questionnaire are the main research instruments used, plus the quantitative and qualitative approaches such as repetitions and percentage to analyze and explain the answers and that led us to the following results :

- 1 -Good work conditions contribute in developing the staff's performance .
- 2 -The flexibility of both authorities and supervisors lead to the staff's commitment.
- 3 -The good connection between the administration and staff collaborate in strengthening the staff's loyalty towards the facility.