

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي - الأغواط -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
دراسة إفتراضية لدى عمال الصيانة في مؤسسة سوناطراك
الأغواط DML

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتور:

شتيح عبد القادر

إعداد الطالبتين:

✓ زيرق هاجر

✓ غزلان فاطمة

السنة الجامعية

2020-2019



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد
وعلى اله وصحبه اجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر و لا تحصى ومنها توفيقه عز وجل في اتمام
هذا العمل .

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الدكتور المشرف " شتيح عبد القادر "
لإشرافه على هذه المذكرة وعلى دعمه وعلى توجيهاته القيمة والتي كانت
لنا سندا ومعونا منذ بداية العمل في هذه المذكرة والتي لا تكفي كل كلمات
الشكر والتقدير التي نضعها والى الأساتذة الأفاضل لمناقشتهم لهذه
المذكرة.

هاجر - فاطمة



الإهداء

أتاك على قنوطك منه غوث
بمن به القريب المستجيب
كل الحادثات وإن تناهت
فموصل بها فرح قريب
إلى أعز ما لدي في هذا الوجود:

إلى من أوصى بطاعتها سيد الأنبياء..... وحث على الإحسان إليها حتى الفناء
إلى من سقتني الأمل والصفاء..... وقالت لي يوماً أن العلم نور
وضياء أُمي الغالية حفظها الله.

إلى من عمل لأجل تربيتي..... وجهد لأجل إحقاق أمني
أبي العزيز ثمرة جهدي.

إلى زوجي الغالي وفلذات كبدي عبد القادر وعبد الرحمان وعبد الباسط
إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه الذين يشاركوني بسمة الحياة.
إلى كل من عرفني بإخلاص وبادلني حباً بحب إلى طلبة قسم عل النفس
إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

هاجر زيرق

الاهداء

أتاك على قنوطك منه غوث
بمن به القريب المستجيب
كل الحادثات وإن تناهت
فموصل بها فرح قريب

إلى من أوصى بطاعتها سيد الأنبياء..... وحث على الإحسان إليها حتى الفناء
إلى من سقتني الأمل والصفاء..... وقالت لي يوما أن العلم نور وضياء أُمي
الغالية حفظها الله.

إلى من عمل لأجل تربيتي..... وجهد لأجل إحقاق أمني
أبي العزيز ثمرة جهدي.
إلى إخوتي كل باسمه.

إلى جميع طلبة قسم علم النفس بجامعة الأغواط.
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فاطمة غزلان

فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
	التشكرات
	الاهداء
	فهرس المحتويات
01	المقدمة
الفصل الاول : تقديم البحث	
05	أ- تحديد مشكلة البحث
06	ب- تساؤلات البحث
06	ج- فرضيات البحث
06	د- دواعي اختيار الموضوع
07	هـ- أهداف البحث
07	و- أهمية البحث
08	ز- التعاريف الإجرائية للمفاهيم
09	ح- صعوبات البحث
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
11	1- نشأة وتعريف المناخ التنظيمي
15	2 - مداخل تحديد العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي
16	3- أنواع المناخ التنظيمي
19	4 - نماذج المناخ التنظيمي
28	5- أبعاد المناخ التنظيمي
32	6 - مجالات المناخ التنظيمي
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي	
37	1-تعاريف الالتزام التنظيمي

فهرس المحتويات

39	2-الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه
40	3-أهمية الإلتزام التنظيمي
41	4-مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
41	5-محددات الالتزام التنظيمي
الفصل الرابع: دراسة ميدانية (مؤسسة سوناطراك الأغواط)	
45	أ - الدراسة الاستطلاعية
50	ب- الدراسة الأساسية
80	الخاتمة
81	توصيات واقتراحات
83	المراجع
	الملاحق

الفصل الأول: تقديم البحث

أ- تحديد مشكلة البحث

ب- تساؤلات البحث

ج- فرضيات البحث

د- دواعي اختيار الموضوع

هـ- أهداف البحث

و- أهمية البحث

ز- التعاريف الإجرائية للمفاهيم

ح- صعوبات البحث

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- 1- نشأة وتعريف المناخ التنظيمي
- 2- تطور مفهوم المناخ التنظيمي
- 3- عناصر المناخ التنظيمي
- 4- نظريات حول المناخ التنظيمي
- 5- طرق قياس المناخ التنظيمي
- 6- أنواع المناخ التنظيمي

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

- 1- تعريف الالتزام التنظيمي
- 2- الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه
- 3- أهمية الإلتزام التنظيمي
- 4- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
- 5- محددات الالتزام التنظيمي

مقدمة

مقدمة

العصر الحالي يعد من أسرع العصور وأكثرها تطورا في شتى المجالات وخصوصا في المجال الصناعي والخدماتي، ويعد عصارة ما توصلت إليه الحضارات الإنسانية على مر التاريخ، حيث نجد المنظمات الكبيرة والعابرة للقارات التي تشغل عددا كبيرا من العمال من مختلف الجنسيات والثقافات، وتسير بأحدث التقنيات التكنولوجية، ولهذا كان لزاما على القائمين على صناعة القرار داخل هذه المنظمات مواكبة كل هذه التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى التكنولوجيا ولكن أيضا على الجانب الإنساني الذي يعد الثروة الحقيقية لكل منظمة.

وهذا الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة لم يكن وليد الصدفة بل بدأ مع الثورة الصناعية في القارة الأوروبية وقبلها في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بدأت على شكل تجارب ونظريات حاولت تفسير أو حل مشكلات السلوك الإنساني في المنظمات، ولذلك نجد اجتهادات من عدة باحثين حاولوا إيجاد أنجع الطرق والوسائل التي تدفع بالعامل إلى بذل جهد معتبر لتحقيق كم أكبر من الإنتاج وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة لفائدة أرباب العمل كان هذا التوجه هو الطاغي في بدايات الطريق، ولكن مع مرور الزمن تبين وتوضح أنه لا فائدة ولا جدوى من تلك الأساليب والطرق إلا بأخذ بعين الاعتبار العامل كذات بشرية لها احتياجاتها ورغباتها ودوافعها ومخاوفها، ما وجه أنظار الباحثين إلى الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأهم لسيرورة العمل في المؤسسة فنجد عدة دراسات اهتمت بالحاجات الإنسانية ودوافع العمل والرضا المهني وعلاقات العمل والصراع المهني..... ، ما أدى إلى ظهور عدة علوم تهتم بجوانب متعددة من العمل والعامل كل من زاوية تخصصه، من أهم هذه العلوم نجد (علم الإقتصاد، علوم التسيير، علم الإجتماع، علم النفس) ، كل هذه العلوم قدمت مساهمات لا بأس بها في محاولة فهم سلوك العامل في العمل وسلوكه مع زملائه وكيفية تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وكيف يؤثر ذلك في توجيهه نحو العمل.

مقدمة

ويعد مفهوم المناخ التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حاول الباحثون التطرق إليها من خلال عدة كتابات ونظريات بدأت بالظهور مع أربعينيات القرن الماضي، كلها اتفقت على أنه مفهوم جوهري له دوره المحسوس في التأثير على إدراكات العمال وتوجهاتهم نحو المنظمة، بالإضافة إلى علاقاته الضمنية مع كثير من المفاهيم التي تعبر عن السلوك التنظيمي للأفراد كالرضا الوظيفي والغيابات ومغادرة العمل والصراعات والالتزام بأهداف المؤسسة وسنحاول في هذا البحث التطرق إلى مفهوم المناخ التنظيمي في علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونطراك الأغواط وتكونت الرسالة من الفصول التالية:

تناول **الفصل الأول** طرح إشكالية البحث وتساؤلاته وصياغة فرضياته كما احتوي على التعاريف الإجرائية للمفاهيم الأساسية للبحث، أما **الفصل الثاني** فقد تعرض للمناخ التنظيمي من حيث تعريفه وأنواعه ونماذجه ثم ابعاده ومجالاته، في حين تناولنا **الفصل الثالث** مفهوم الإلتزام التنظيمي من حيث النشأة والتطور والتعاريف والمجالات، أما **الفصل الرابع** تناولنا تصور لتطبيق الجانب النظري في مؤسسة سونطراك الأغواط ثم ختمت الدراسة بالتوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

مشكلة البحث

أ - تحديد مشكلة البحث:

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

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

كما أن الالتزام التنظيمي يعتبر عملية تقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة، فالأفراد لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ويقدمون مهارات مختلفة، والمنظمة توفر البيئة السليمة الصحيحة والمناخ التنظيمي الجيد لأفرادها لممارسة مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم، والنتيجة الطبيعية لذلك التبادل والتفاهم بين الأفراد والمنظمة وزيادة الثقة بينهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد اتجاه منظماتهم، وعندما تفشل المنظمة

في مشاركة الأفراد وإدماجهم وتحفيزهم وتنميتهم فإن هذا سيؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى الثقة لديهم وبالتالي انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي عندهم .

ومن هذا المنطلق، نطرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعمال ؟

ب - تساؤلات الدراسة:

و من هذا المنطلق نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1 - كيف يمكن تحقيق المناخ التنظيمي بأبعاده و متطلباته ؟

2 - ما الية توفر الالتزام التنظيمي بانواعه المختلفة ؟

3 - ما واقع تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع وكالة

الاغواط؟

ج- دواعي اختيار الموضوع

رغبنا في التعرف على اتجاهات العمال من موظفي مؤسسة سوناطراك نحو المناخ التنظيمي السائد بالشركة، ومن خلال رصد هذه التوجهات يمكن التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق الالتزام التنظيمي، وكذلك التعرف على جوانب الضعف والقصور التي قد تكون سببا في عدم ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي.

كما توقعنا أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والنظرية لمفهوم وعناصر

المناخ التنظيمي ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الإدارية.

د- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على مستويات إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونطراك وكالة الاغواط.
- التعرف على عناصر المناخ التنظيمي السائدة في مؤسسة سونطراك وكالة الاغواط.
- التعرف على مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده ، مع المتغيرات الشخصية في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده {العاطفي ، المعيارى والمستمر }في مؤسسة سونطراك وكالة الاغواط.

هـ- أهمية الدراسة

من خلال مراجعتنا للأدبيات البحث المتعلقة بالمناخ التنظيمي، لاحظنا وجود نقص كبير للدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في الجزائر وبالأخص في جامعة الأغواط على عكس ما هو كائن في الدول الغربية، مما شجعنا على الخوض في هذا الموضوع وذلك لعدة أسباب أبرزها.

- تعميق فهمه لمفهوم المناخ التنظيمي، الذي أصبح من المجالات التي تخدم المنظمة لأنه يتحكم بصورة مباشرة في أداء العاملين والتزامهم ورضاهم مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

- إثراء المكتبة الجزائرية وتشجيع باحثين آخرين قصد دراسة هذا الموضوع من جوانب متعددة .

و- التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث

- المناخ التنظيمي

هو ذلك المفهوم الذي يعبر عن مميزات أو خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تكون بدورها مدركة من طرف الموظفين، وتؤثر بالتالي على سلوكهم وأدائهم إيجابيا أو

سلبيًا، ويتكون المناخ التنظيمي حسب الباحث من ستة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإبداع، التكنولوجيا المستخدمة)، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الفرد في استبيان المناخ التنظيمي .

- الالتزام التنظيمي

ونعني به اقتناع الموظف بأهداف وقيم مؤسسته وتطبيقها مع قيمه وأهدافه، مما يجعله يقوم بمجهود إضافي قصد مساعدة مؤسسته إلى الوصول إلى جودة العمل وسمعة أحسن، يقاس عن طريق الدرجة التي يحصل عليها الفرد في استبيان الالتزام التنظيمي من إعداد آلان ومايير (Allen and Meyer 1990).

- الخبرة المهنية

نقصد بالخبرة المهنية المدة التي قضاها الموظف في العمل في مؤسسة سوناتراك، وهي مقسمة على النحو الآتي :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات،

- من 11 إلى 15 سنة،

- من 16 سنة إلى 20 سنة،

- من 21 سنة فما فوق.

- المصلحة

نقصد بالمصلحة، الفرع أو القسم الذي ينتمي إليه الموظف داخل مؤسسة سوناتراك، وتم تحديده اعتمادًا على هيكل المؤسسة .

- المستوى التعليمي

نقصد بالمستوى التعليمي، المرحلة التعليمية التي وصل إليها الموظف قبل التحاقه بمؤسسة سوناپراك .

ز- صعوبات البحث

لكل بحث صعوبات خاصة به وبطبيعته ولقد واجهتنا جملة من الصعوبات أثناء إنجاز عذا البحث نذكر مها ما يلي:

- كون المفاهيم التي تناولها البحث جديدة في السلوك التنظيمي فإنَّ البحثو حولها قليلة ولاسيما باللغة العربية مما إظطررنا إلى اللجوء إلى الترجمة مع صعوبتها.
- قلة المصادر الأولية مما دفعنا بالإعتماد على المصادر الثانوية في كثير من الأحيان.
- تعقد المفاهيم على المستوى النظري مما جعلنا نعاني على المستوى المهني لاسيما في الجانب العلمي للبحث.



الفصل الثاني:
المناخ التنظيمي

1- نشأة وتعريف مفهوم المناخ التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل (لوين وآخرون (Lewin et al، 1939) في دراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي، إلا أن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية ومقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي، ثم أعيد استخدامه من قبل (فليشمان 1953 (Fleishman) و (أرجريس 1958 (Argyris) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم إلا أن هذين الدراستين لم تتمكنوا من تقديم مفهوم واضح ومتكامل للمناخ التنظيمي .

وعلى الرغم من الجهود البحثية المذكورة أعلاه لعدد من الباحثين إلا أن دراسة المناخ التنظيمي بدأت بالظهور في إطاره العلمي المحدد مع بداية الستينات من القرن العشرين .

وقد تعددت الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية التي حاولت تناول هذا الموضوع من مختلف جوانبه ما انعكس بالتالي على اختلاف التعريفات الخاصة به فنجد التعريفات التي ركزت على أن المناخ التنظيمي هي تلك الخصائص الداخلية للبيئة التنظيمية والمدركة بواسطة العاملين فيها ومن جملة هذه التعريفات نجد:

تعريف (فرهاند وغلير 1964 (Glimer & Forehand) الذي يقول فيه أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة "نقلا عن (سندس رضوي، 2012 : 237) . وفي نفس السياق يذهب تعريف كل من (لتوين وسترنجر (Litwin and stringer، 1968) الذي يؤكد ان فيه أن المناخ التنظيمي " هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم " . وعلى نفس المنوال نجد تعريف (صولكم وهاريج 1974 (Solcum & Hellriegel) "المناخ

التنظيمي هو مجموعة من الصفات المدركة حول التنظيم، والتي تنبثق من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة¹

ويشير (شريفتون 1989، Cherrington) أن المناخ التنظيمي هو " مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات "².

أما (كوزلسكي ودوهيرتي 1989، kozlows and dohirty) فقد عرفاه بأنه يمثل " إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين وأنه هو العامل الأكثر تأثيراً في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته وطبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم " .

ويعرف (الشرييني، 1987) المناخ التنظيمي بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة " . وعرف (الكبيسي، 1998) المناخ التنظيمي بأنه " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها " .

أما (كاراسيك وبريتشارد) فقد عرفاه بأنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته " .

¹ سندس رضوي، 2012، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة إستطلاعية في وزارة العمل و الشؤون

الإجتماعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، ع 30 ، ص 237

² محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها -دراسة حالة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مج 15، 2001، ص 279 .

وهناك من يرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة وهو يتميز من منظمة الأخرى مثل تعريف (فلسيه وعبد المجيد، 2005) حيث يعتبران أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه " .

ويستنتج من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي أنه يتكون من:

- مجموعة من العناصر تكون بيئة المنظمة
 - هذه العناصر هي بمثابة سمات الشخصية للمنظمة
 - أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها
 - هذا المناخ يؤثر في تفاعل الأفراد مع المنظمة
- ومع ذلك فإن عملية التنظير حول مفهوم المناخ التنظيمي تدرجت ببطء بالرغم من جهود الباحثين التوضيح هذا المفهوم حيث تحول اهتمام الباحثين إلى الدراسات الإمبريقية على حساب الدراسات التنظيرية للمفهوم (جوهانسون وريتشر وشايندر 1990، Reichers & Johannesson Sheinder، 1973) هذا الاهتمام الإمبريقي بالمفهوم فتح نقاشا حول مدى استقلالية هذا المفهوم بالنسبة لمفهوم الرضا عن العمل. أصبح الآن بشكل عام مقبولا أن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى إدراك العمال البيئة العمل والرضا عن العمل يشير إلى تقييم هذا الإدراك (جيمس وجون 1980 James et Jones) من مختلف المناقشات التي أثرت حول التطور المفاهيمي لمفهوم المناخ برزت صفتان له تمتاز بالثبات وهما :

- أنه ثمرة للإدراك

- وصفي في طبيعته (روسو 1988 Rousseau)

ومع ذلك لم يكن هناك اتفاق حول وحدة الوصف التي يمكن تطبيقها على المناخ التنظيمي الشيء الذي دفع الباحثين إلى التمييز بين المناخ النفسي و المناخ العام والمناخ

الجمعي على أساس أن الفرد يكون دائماً وحدة القياس في كل مستويات المناخ. وعلى هذا الأساس يرى (باكر وآخرون 2003 Parker et al) أن كل الدراسات التي تهتم بإدراك الفرد لبيئته في العمل تقودنا إلى المناخ النفسي على الرغم من أن كثير من الدراسات تسميه بالمناخ التنظيمي وعلى أساس هذا التجميع يمكن التمييز بين مدرستين للتفكير حول مفهوم المناخ وهما مدرسة علم النفس الجشطلت والمدرسة الوظيفية .

فالأولى تركز على كيفية إدراك وإدماج الأشياء في المحيط الخارجي من طرف الأفراد والذي ينعكس على سلوكياتهم بينما الثانية ترى بالرغم من أن تفكير وسلوك الأفراد لهما علاقة بالبيئة المحيطة فإن الفروق الفردية تلعب دوراً مهماً في تكيف الشخص مع بيئته (شاندر 1975 Sheinder). وفي هذا المعنى فإن المدرسة الوظيفية تعترف بتفاعل الفرد مع بيئته ومشاركة هذا التفاعل في خلق المناخ التنظيمي بينما المدرسة الجشطلتية تركز على حقيقة أن الأفراد يسلكون طبقاً لإدراكهم لبيئة العمل، هذان الاتجاهان يبقيان المؤثران في الأبحاث حول مفهوم المناخ التنظيمي .

ومن جهة أخرى فإن هناك تجميع آخر للدراسات والأبحاث التي تركز على مختلف إشكالية القياس المفهوم المناخ التنظيمي والتي ترى أنه يمكن

أ- قياس متعدد للخصائص التنظيمية .

ب- قياس للخصائص الإدراكية للأفراد .

ج- قياس للخصائص الإدراكية للتنظيم .

فالأول يهتم بمجموع خصائص المنظمة والثاني يركز على الأفراد أكثر من المنظمة والثالث يركز على التفاعل بين الأفراد والمنظمة. (بروني وصافرة 1999 Brunet et Savoie) . وفي تجميع ثالث يرى (مورانوفولكوين 1992 Moran et Volkwein) أن هناك أربع مقاربات لدراسة المناخ التنظيمي وهي البنائية، الإدراكية، التفاعلية والثقافية .

فالأولى ترى أن المناخ هو انعكاس موضوعي للبنية التنظيمية بينما الثانية ترى أن المناخ التنظيمي هو انعكاس ذاتي للأفراد في حين المقاربة التفاعلية ترى أن المناخ التنظيمي أساسه استجابات الأفراد لبيئة العمل أما المقاربة الثقافية فتأخذ بعين الاعتبار قيم واعتقادات الأفراد في تكوين المناخ التنظيمي، ويظهر من الناحية النظرية أن هذه المقاربات هي أكثر التوجهات المستخدمة لتفسير تطور مفهوم المناخ التنظيمي .

2 - مداخل تحديد العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي :

ويقصد بها المداخل الأساسية التي اعتمد عليها مختلف الباحثين في تحديد العناصر المكونة أو المؤثرة لكيفية تكوين المناخ التنظيمي عند الأفراد داخل التنظيم وهي كالتالي :

أ- المدخل الهيكلي

حسب هذا المدخل يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناءا على هذا المدخل ينشأ المناخ التنظيمي من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي ومنها :

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات

- حجم المنظمة .

- عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ¹.

ب - المدخل الإدراكي

يعتمد هذا المدخل بشكل أساسي على إدراك الأفراد لبيئة العمل المحيطة بهم، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي ينشأ حسب تفسيرات كل فرد لتلك الإدراكات، وبالتالي تنعكس على سلوكهم وتفكيرهم داخل المنظمة ².

¹ عمران، 1996، ص49

² بيرجر 1979 p242

ج - المدخل التفاعلي

يفسر هذا المدخل المناخ التنظيمي على أنه عملية التفاعل والتداخل بين الأفراد، إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.¹

د - المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر المساهمين في تكوين المناخ التنظيمي بحيث أنها تتدخل بشكل فعال في تحديد نوع التبادلات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم، مع ملاحظة أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي .²

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المدخل الأول (الهيكلية)، يعتمد على خصائص الهيكل التنظيمي أو البيئة الإدارية باعتبارها المحدد الرئيسي والموضوعي للمناخ التنظيمي وأن كل الأفراد يمكنهم التعرف عليها بالتالي وجود مناخ تنظيمي واحد، بينما المداخل الأخرى (الإدراكي، التفاعلي، والثقافة التنظيمية) ترى بأن الإدراك والتفاعل بين قيم واعتقادات الأفراد من جهة والهيكل التنظيمي من جهة أخرى هي المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي وأن كل فرد له إدراك خاص به وبالتالي إنتاج عدة أنواع من المناخات التنظيمية .

3- أنواع المناخ التنظيمي

قدم كثير من الباحثين تصنيفات للمناخ التنظيمي ثنائية القطب كالمناخ الإيجابي والسلبي والمناخ المساعد والمعيق ولعل أشهر التصنيفات للمناخ التنظيمي التي شاع استخدامها بين الباحثين في الميدان تلك التقسيمات التي قدمها كل من (هالبن وكروفنت

¹ عمران، 1996، ص 51

² محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2006، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ص52

هالبن وكروفت حددا ستة أنواع من المناخ التنظيمي هي :
(Halpin and kroft) وكذلك (ليكرترنسيس Likertrensis). ذكر المسند (1994) أن

أ- المناخ المفتوح

يمكن تسميته بالأسلوب الإنساني في التسيير حيث يركز على العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعمال، وما يسوده من محبة وإخلاص وتعاون، وتفويض في الصلاحيات للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وينجم عنه ارتفاع في درجات (الانتماء، والقدوة في العمل، والنزعة الإنسانية) وتنخفض فيه درجات (التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل).

ب- المناخ المغلق

يمكن تسميته بالأسلوب التaylorي في العمل حيث يتم التركيز فيه على العمل والإنتاجية، ويتم تجاهل العلاقات الإنسانية ترتفع فيه درجات (التباعد، والإعاقة، والشكلية في العمل، والتركيز على الإنتاج) وتنخفض فيه درجات (القدوة، والنزعة الإنسانية، والانتماء).

ج- المناخ الذاتي

وهو إعطاء قدر كبير من الحرية للعمال، حيث يشبعون حاجاتهم الإنسانية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات والتقدير، حيث يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال، ولا يحتاجون إلا إلى قدر بسيط من التوجيه والإرشاد من قبل رؤسائهم وترتفع فيه درجات (الانتماء والألفة والشكلية في العمل والقدوة) وتنخفض فيه درجات (التباعد، التركيز على الإنتاج).

د- المناخ الموجه

يسوده اهتمام شديد من قبل المشرف على إنجاز الأعمال ويتجسد ذلك في الصرامة الموجودة في الإشراف والتوجيه، مع عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية للعمال

وترتفع فيه درجات (الانتماء الإعاقه، التركيز على الإنتاج) وتتنخفض فيه درجات (التباعد، الألفة، النزعة الإنسانية) .

هـ - المناخ العائلي

يمكن القول أنه مرادف للتسيير التسيبي، حيث يستقبل المشرف من إنجاز مهامه مما يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية، توجه جهودها لخدمة الجوانب الإنسانية للعمال مهمله جوانب العمل، وترتفع فيه درجات (التباعد، الألفة، النزعة الإنسانية وتتنخفض فيه درجات (الإعاقه، التركيز على الإنتاج، الشكليه في العمل).

و - المناخ الأبوي

هو يشبه كثيرا التسيير التسلطي حيث نجد جميع الصلاحيات موجودة في يد أشخاص معنيين، مما يؤدي بالعمال إلى عدم الاهتمام واللامبالاة بمصير المنظمة، وترتفع فيه درجات (التباعد، التركيز على الإنتاج) وتتنخفض فيه درجات (الإعاقه، الألفة، الانتماء، الشكليه في العمل).

من خلال المناخات السابقة نجد هناك تشابه كبير بينها وبين أنواع التسيير، وتلك المناخات تأخذ طابع المسير أو المدير حيث تستمد نوعها من شخصية المسير¹.

أما (ليكرت رنيسيس Likert Rensis) فيرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر وهي :

أ- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا : وهو مناخ خاص بالإطارات السامية في المؤسسة أو مناخ خاص بصانعي القرار .

¹ فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الابداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص؟؟

ب- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى : وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا وهو خاص بالإطارات الوسطى

ج- مناخ تنظيمي خاص بالمستوى الأدنى : وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى على المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي العمال التنفيذيون .
تقسيم LikertRensis يعتمد بالأساس على تقسيم المنظمة إلى مستويات (عليا، متوسطة، دنيا)، وأن لكل مستوى مناخ تنظيمي خاص به ويؤثر بشكل مباشر على المستوى الذي
دونه .¹

4 - نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي باختلاف الباحثين والدراسات فهناك من ركز على المدخل الهيكلية فحسب (المحمداوي) هو " المدخل الذي يركز على الخصائص التنظيمية، أي عوامل البيئة الداخلية كالحجم ومستوى السلطة وهذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للأبعاد التنظيمية وإنما تتمثل بتحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية ومن ثم قياسها بشكل مستقل" وهناك من يركز على المدخل الذاتي حيث يرى (غوبة Gupta) "أنه المدخل الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة، كالرضا والالتزام التنظيمي والإبداع.² وسنحاول إجمال معظم النماذج التي تناولت هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- نموذج ليكرت Likert

يعتبر ليكرت من أبرز الباحثين الذين قاموا بالانتظير لمفهوم المناخ التنظيمي، ودراسة أثره على فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والإنسانية، وذلك من خلال القيام بعدة دراسات مسحية لعينة من المؤسسات الصناعية والتجارية، توصل من خلالها إلى نموذج من

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، 2010، ص45

² محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 30 ، 2012، ص 241

أربعة أنماط تسييرية تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة وذلك بتطبيق مقياس الخصائص التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد الثمانية الآتية (القيادة، الدافعية، الاتصال، التفاعل، التأثير، صنع القرارات، وضع الأهداف، الرقابة، التدريب) ¹. ومن خلال نتائج هذا المقياس استخرج ليكرت Likert نموذج بأربعة أنماط تسييرية كما في الجدول التالي :

جدول رقم (1) أنواع المناخ التنظيمي حسب أنواع التسيير الليكرت ²

مناخ أوتوقراطي مستغل	مناخ أوتوقراطي محسن	مناخ ديمقراطي استشاري	مناخ ديمقراطي مشارك
-لا يوجد ثقة بين الرئيس و المرؤوسين. -تفويض الصلاحيات يكون بشكل محدود جدا -استخدام الوعيد والتهديد ضد العمال.	-إشراك جزئي في اتخاذ بعض القرارات. -استخدام نظام المكافآت و العقوبات.	-ثقة مقبولة بين الرئيس و المرؤوسين. -تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين. -الاتصال في كلا الاتجاهين.	- ثقة تامة يضعها الرئيس في مرؤوسيه - التفويض باتخاذ قرارات هامة. -الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين في كلا الاتجاهين. -جو ودي يطبع

¹ لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014، ص 50

² إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2008، ص ??

			العلاقة بين الطرفين.
--	--	--	----------------------

الجدول من تنظيم الباحث

من خلال النموذج السابق نجد أنه يسير في شكل متدرج إبتداءا من النمط (الديمقراطي المشارك) الذي يمثل أكبر درجات الإنسانية والانفتاح نحو العمال، وصولا إلى النمط (الأوتوقراطي المستغل) الذي يمثل الطريقة التaylorية في التسيير، إذ يمكن اعتبارهما كطرفي نقيض، ونجد بينهما نمطين معتدلين نوعا ما .

ب- نموذج هالبن وكروفت (1963) Halpin et Crofts :

قام الباحثان بإعداد استبانة تسمى استبانة وصف المناخ التنظيمي، حيث تعتمد على كيفية إدراك أفراد التنظيم لواقع المناخ السائد في منظماتهم من خلال وصف سلوكياتهم الشخصية فيما بينهم، وكذلك وصف سلوك الإدارة معهم، وذلك في قسمين هما:

- أربعة أبعاد تصف السلوك التنظيمي فيما بينهم وهي (الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة).

- أربعة أبعاد تصف سلوك الإدارة معهم متمثلة في (الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة).

ج- نموذج ليتوين وسترنجر (1968) Litwin et Stringer

يختص هذا النموذج في التقريب عن الخصائص البيئية البيئية العمل في المنظمة والتي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات، وكيف تكون هذه الخصائص مدركة من طرف الأفراد العاملين فيها، وذلك بدراسة سلوكهم ودوافعهم التي في الحقيقة ماهي إلا كنتيجة لتفسير تلك الإدراكات . ويضم هذا النموذج تسعة أبعاد هي كالاتي:

(الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الإلتناء)¹.

يمكن القول أن هذا النموذج لمح بصورة غير مباشرة إلى أن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة وكيفية إدراكها من قبل الأفراد، هي المحدد الرئيسي للسلوك داخل المنظمة، وأن لكل منظمة بيئة داخلية خاصة بها وبالتالي مناخ تنظيمي خاص بها.

د - نموذج كامبل وزملائه (1974) Campbell et autres

قام الباحث بإعداد مقاييس مختلفة نسبيا لقياس المناخ التنظيمي في العديد من المنظمات ومن خلال تلك الدراسات استخلص أن أغلب المنظمات توجد فيها عدد من هذه الأبعاد أو كلها، مما دفعه بالقول أن هناك عشرة أبعاد مشتركة بين مختلف المنظمات وهي كالاتي :

(هيكل أو بناء المهمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، التأكيد على التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح، المركز الاجتماعي والروح المعنوية، الاعتراف بالجهود أو التغذية العكسية، الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة)².

يمكن القول أن الأبعاد التي جاء بها كامبل وزملاءه، لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات فيمكن أن نجدها في بعض المنظمات كما لا يمكن أن نجدها في منظمات أخرى، إذ تبقى مجرد حقائق نسبية، تختلف باختلاف بيئة المنظمة وثقافة الأفراد الموجودين فيها .

هـ - نموذج دوني وزملاؤه (1974) Dawney et al

يقوم هذا النموذج على ستة أبعاد رئيسية هي كالاتي:

- اتخاذ القرارات

- الدفع

¹ الوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق ، ص 52-53

² Campbell j, Bawmas,P. , Peterson, N . and Dunnette, M.D. (1974) , The measurent of organization effectiveness, review of relevent research and opinion , san Diego California , Naval personnel reaserch and development center , p29-31.

- المخاطرة .

- المكافآت

- الهيكل التنظيمي

و- نموذج لولر وزملاؤه (Lawler et al (1974):

قام لولر وزملاؤه، بتقسيم أبعاد المناخ التنظيمي وحصرها في بعدين رئيسيين، تتدرج تحت كل واحد منهما أبعاد فرعية، كالآتي :

1- البعد الرئيسي الأول: ويتعلق بالهيكل التنظيمي وتتدرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات

- درجة الرسمية في إجراءات العمل

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

2 - البعد الرئيسي الثاني: ويتعلق بالعملية التنظيمية وتتدرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- نمط القيادة

- نظم المكافآت

- نظم مواجهة الصراعات¹.

يمكن ملاحظة أن نموذج لولر، حاول الاختصار أو التلخيص في أبعاد المناخ التنظيمي، بتصنيفهما تحت بعدين رئيسيين هما (الهيكل التنظيمي) والذي يمثل في الحقيقة الجانب التنظيمي أو الرسمي في المؤسسة وما يندرج تحته من (مسؤولية، اتصالات رسمية)، والبعد الثاني وهو (العملية التنظيمية) وما تمثله من الجانب الحركي أو الديناميكي (علاقات العمل، الإشراف...)، هذين البعدين في تفاعلها يؤثران في سلوك العمال .

خ- نموذج فورهند وجلمر Forehand et Gilmer

حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في :

¹ لوكيا الهاشمي، يومنقار مراد، مرجع سابق ، 54 - 55

- الهيكل التنظيمي ويتضمن متغيرات فرعية مثل (حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات).
- درجة تعقد التنظيم ويدل ذلك على (عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها).
- اتجاهات الأهداف ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة
- نمط القيادة وهو ما يعني إذا كان تسلطياً أو نمطاً يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة¹.

في هذا النموذج نجد هناك تشابه مع نموذج لولر، إلا أنه قام بتقسيم الأبعاد الرئيسية إلى أربعة أبعاد بدل اثنين، واهتم أيضاً بتعقيد المنظمة من كثرة المستويات الإدارية وتداخلها، وأعطى حيزاً للأهداف ومستوى تنفيذها بما تشكله من عنصر هام في مستقبل المنظمة ح-

نموذج ستيرز (1979) Steers

أشار سليمان (1987) أن ستيرز قام سنة (1979) بتصميم نموذج قياس للمناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي :

- السياسات والممارسات الإدارية

ويتمثل هذا البعد في السلوك القيادي وما يحتويه من قواعد وإجراءات وطريقة التعامل مع العمال، كما لا يستثني جوانب الانتقاء والتدريب.

- الهيكل التنظيمي :

يشمل هذا البعد المركزية السائدة في المنظمة ونمط الاتصالات، وكذلك طريقة الإشراك، وحجم المنظمة، وموقع الفرد في السلم الإداري.

¹ المرجع نفسه، ص 55

- تكنولوجيا العمل :

ويشير هذا البعد إلى مواكبة المنظمة لأخر التكنولوجيات في مجال العمل، وما قد يضيفه من جودة في المنتج وكذلك تسهيلات للعمال.

- البيئة الخارجية :

يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.¹

ذكر هذا النموذج البيئة الخارجية كعنصر مؤثر من عناصر المناخ التنظيمي، بينما ترى فئة كبيرة من الباحثين أن المناخ التنظيمي يتأثر أساساً بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

س- نموذج تيم وبيترسون (1982) Timm et Peterson

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن دراستها في ستة أبعاد هي

كالآتي :

- **الثقة:** ويقصد بها الثقة المتبادلة بين مختلف أعضاء المنظمة ومن مختلف المستويات الإدارية .

- **المشاركة:** ويقصد بها مدى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة وكذلك تفويض الصلاحيات

- **الصدق والصرامة :** وتشمل إعطاء الأفراد كل المعلومات اللازمة المتعلقة بمجال عملهم وإطلاعهم على التحديات المقبلة عليها مؤسستهم.

- **المساندة والتشجيع :** ويقصد به التحفيز المادي والمعنوي الذي يلقاه الأفراد من طرف زملائهم ورؤسائهم، وما له من أثر بليغ في إشباع الرغبات الاجتماعية لهم .

¹ فهد نجيم راجح السلمي، مرجع سابق ، ص ؟؟

- الاتصالات الصاعدة: وهي إصغاء أصحاب القرار في المؤسسة إلى اقتراحات وانشغالات المستويات الدنيا، وما لها من أثر في تعزيز روابط الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة.

- الأداء الوظيفي: ونقصد به الفعالية التنظيمية وكفاءة الأفراد العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم وكذلك تشمل العمل الجماعي.¹

ركز هذا النموذج كثيرا على الأبعاد الإنسانية الموجودة بين أفراد التنظيم وما لها من أثر كبير على تكوين مناخ تنظيمي إيجابي أو سلبي.

ش- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (1989) Kozlowski et Doherty

يقوم هذا النموذج على إعطاء أهمية كبيرة للأسلوب القيادي وعملية التفاعل التي تحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، في إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي السائد وأثر ذلك في سلوكهم التنظيمي، ويحتوي هذا النموذج على إحدى عشر بعدا، هي كالاتي :

- الهيكل التنظيمي: وهو إدراك الأفراد لجودة وملائمة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.

- فهم الوظيفة : يقصد به وضوح المهام والأهداف المسطرة لإنجاز العمل .

- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويقصد بها وجود رقابة صارمة في العمل المسؤولية: ويقصد به تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية من قبل العمال .

- تركيز المشرف على العمل: يقصد به أسلوب المشرف في التعامل مع العمال وإذا كان يفرض عليهم ضغطا شديدا أو العكس.

- المشاركة: وهو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم في مجال عملهم.

- الإشراف المساند أو الدعم : وهو نوعية الدعم والتحفيز الذي يتلقاه العمال من طرف المشرفين عليهم .

¹ لوكيا الهاشمي، يومنقار مراد، مرجع سابق ، ص 56-57

- العمل الجماعي: وهو العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد، وكيف أنه يسهل المهام ويزيد من الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين

- التعاون بين المجموعات : مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة .

- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها : مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم اهتمامها ورعايتها .

- الاتصالات: ويقصد به أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة وكذلك الوسائل المعتمدة في ذلك¹.

من خلال النموذج نلاحظ هناك تكرار وواضح للأبعاد، إذ نجد عدة أبعاد تناقش نفس الأفكار، حيث كان بإمكان صاحب النموذج اختصاره إلى أقل من إحدى عشر بعدا بكثير.

ص- نموذج كويز وتوماس Koys et Thomas

حدد كل من كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية

- الاستقلالية

- درجة التماسك.

- الثقة.

- ضغط العمل.

- الدعم والتقدير.

- العدالة.

- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة².

ي- نموذج فريدردار وجرينبرغ Friedeardar et Greenberg

¹ البار الرميضاء، المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الإنجاز - دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة ، رسالة ماستر

غير منشورة ، جامعة بسكرة، 2014، ص44

² لوكيا الهاشمي، يومنقار مراد، مرجع سابق ، ص 59

حدد الباحثان سبعة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي:

- التحرر.
- العوائق.
- الروح المعنوية الألفة والمودة
- التحفظات.
- التأكيد على الإنجاز.
- المكافأة.¹

وهو نموذج يهتم بالجانب الإنساني بامتياز، حيث نجده يتكلم عن صميم العلاقات الإنسانية، متجاهلا بذلك العوامل الأخرى التي تؤثر على المناخ التنظيمي في المؤسسة.

قد يعجب القارئ من التعرض إلى هذا الكم الهائل من نماذج المناخ التنظيمي التي أشار إليها الباحثون فالهدف الأساسي من هذا هو إطلاع القارئ على الصعوبة المنهجية الموجودة في دراسة هذا المفهوم من الناحية العملية بالرغم من وجود بعض العناصر المشتركة بين الباحثين إلا أن الاختلاف يطغى على التوافق وهذا يعني صعوبة مقارنة النتائج في الدراسات المختلفة .

5- أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي فيما بينها باختلاف الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى اختلاف طبيعة الدارسين لهذا الموضوع وكذلك اختلاف توجهاتهم فمنهم علماء النفس والاجتماع والاقتصاد ورغم كل هذه الاختلافات فهذا لا يمنع من وجود بعض الأبعاد المشتركة التي اتفق عليه مجموعة من الباحثين، وكان هذا أيضا اختيار الباحث فقد اطلع على مجموعة لا بأس بها من الدراسات وقد لاحظ تكرر عدة أبعاد لدى مجموعة من الباحثين ونظرا أيضا لطبيعة المؤسسة وعينة الدراسة قرر الباحث الاعتماد

¹ لوكيا الهاشمي، يومنقار مراد، مرجع سابق ، ص60

على الأبعاد التالية في دراسته وهي : (الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإبداع التكنولوجي) .

أ- الهيكل التنظيمي:

وهو الشكل أو التركيبة التي تجسد طبيعة العلاقات الداخلية في المنظمة، وبين مختلف المصالح والأقسام الرئيسية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، زيادة عن توضيح أشكال وأنواع الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة، كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات والتدفق الاتصالات¹ .

ويعرفه (رشيد، 1992) بأنه : " الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها، ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والعاملين، وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازي² .

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الفعالية في الأداء لابد أن تتحقق فيه الشروط التالية:

- 1- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة
- 2- المرونة وهي القدرة على إحداث تغييرات على الهيكل التنظيمي بحسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
- 3- أن يسهم لعملية الاتصالات بين كل المستويات الإدارية المتوازية، وكذلك المستويات الهرمية.
- 4- أن يسهم الهيكل التنظيمي بتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية.

ب- نمط الإشراف

¹ أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، ع 76 ، 2009 ، ص74

² ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص25

هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم الإشراف الإداري نذكر منها:

تعريف (الشريف، 1995) حيث يرى بأنه " الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وذلك بناء على السلطة المخولة له"، كما نجد أيضا تعريف (المدهش، 1998) الذي يرى بأن الإشراف هو " عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم"، أما تعريف (بابكر، 2000) فيرى أن الإشراف في الوظيفة الإدارية هي " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة، القسم ...)، من أنشطة إدارية وتنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية، خدمات ...) كما وكيفا وبأقل من التكلفة البشرية أو المادية " ¹.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية الإشراف عملية إدارية يقوم بها المشرف، يحرص من خلالها على السهر على إنجاز الأعمال من طرف العمال وكذلك يقوم بتوجيههم ومساعدتهم على تخطي المشاكل التي تواجههم بدون إغفال الجانب الرقابي، قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بصفة كبيرة .

ج- الحوافز

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المثيرات التي تقوم بإثارة الدافعية لدى الفرد حيث أنها مؤثرات خارجية تقوم بتحريك السلوك الذاتي للفرد باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها ويشير (Downey) إلى أن الحوافز عامل يعبر عن وعي الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز والمحاباة فبتقديمها للأفراد وتوعيتهم

¹ جبير سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي- دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين و العسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2004، ص 12

بأنها متعلقة بالأداء الجيد والفعالية مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب، ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والمسار المهني في العباسي¹.

د- الاتصالات:

يشير إلى أن الاتصالات هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تساعد على تبادل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وتعتبر عملية الاتصال بين الأفراد العاملين نقطة جوهرية في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعد أيضاً وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة، ويشير دافت، (Daft 2003) أن الاتصالات هي الطريقة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والبيانات والربط بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسيير أحسن للعمل وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.²

هـ. الإبداع

يعرف خير الله الإبداع بأنه " قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير ". ويعرف (تورانس Torenس) الإبداع على أنه " عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والشغرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدة التناسق وغير ذلك، ثم تحديد الصعوبة وتبيين هويتها، ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات، أو صياغة الفرضيات عن النقائص والعيوب، ثم اختبار هذه الفرضيات وإعادة اختبارها، وأخيراً صياغة النتائج ونقلها"³.

¹ رياض عزيز، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نبط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مج 3، ع1، 2013، ص45

² أكرم أحمد الطويل وإسراء وعبدالله السبعوي، علاقات الارتباط و التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل و النسيج، الموصل، مجلة تنمية الرافدين، 2012، مج 34، ع 109، ص 49-50

³ عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص41

مما سبق يمكن وصف الإبداع على أنه سيرورة فكرية خارجة عن نمط التفكير العادي، تستثار عن طريق المشكلات والنقائص التي تعترض الفرد في حياته العملية، وتؤدي إلى إيجاد حلول تساعد على تجاوز تلك المشكلات.

و- التكنولوجيا المستخدمة

يشير (اللوزي، 2002) إلى أن التكنولوجيا تعمل على إحداث تغييرات في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية والإنتاجية من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وخاصة أننا نعيش في عصر المعلوماتية والتقنيات الحديثة التي تسهل عمل الأفراد وكذلك تزيد من النوعية والكفاءة في أداء المنظمات، ولهذا السبب أصبح استخدام التكنولوجيا أكثر من ضرورة في القرن الواحد والعشرين.¹

6 - مجالات المناخ التنظيمي

يشير (هالبن 1966 Halpin) إلى أن هناك ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي، أربعة تتعلق بخصائص سلوك العمال والأربعة الأخرى تتعلق بخصائص سلوك القائد وهي كالتالي:

أولاً: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين

أ- التباعد: وتشير إلى أن فريق العمل يكون مشتتاً كلا منهم في اتجاه مختلف وهم كثيرو الشكوى والتتمر.

ب- الإعاقة: وهو إحساس لدى العمال بأن القائد يكلفهم بأعمال روتينية وغير مهمة قصد إعاقته عن أداء الأعمال المكلفين بها.

ج- الانتماء: ويشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على العاملين، فالعمال يشعرون بالرضا والانتماء للمنظمة نتيجة إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية، وفي نفس الوقت الاستمتاع بتأدية المهام والواجبات المكلفين بها.

¹ خالد قرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، 2012، ع 26، ص 21

د- الألفة : وهو وجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الإجتماعية .

ثانيا : مجالات تتعلق بقائد المنظمة

أ- الشكلية في العمل : ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكلية في العمل دون الإهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة .

ب- التركيز في العمل: ويشير إلى أن قائد المنظمة يحرص حرصا شديدا على الإشراف ومتابعة إنجاز العمل وقنوات الاتصال بينه وبين العاملين تسير في اتجاه واحد ولا يحاول الاستفادة من آرائهم وأفكارهم.

ج- القدوة في العمل: وتشير على أن قائد المنظمة يساعد الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل ليس بالطريقة المباشرة ولكن عن طريق إعطاء القدوة الحسنة وهو لا يطلب من العمال أكثر مما يعطي .

د- النزعة الإنسانية: ويشير هذا البعد إلى أن قائد المنظمة يعامل أعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم¹. وتسعى المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة إلى تحسين مناخها التنظيمي بتطوير وتحسين بيئتها الداخلية وبالتالي التحسين من المناخ التنظيمي وإجمالا يمكن تعديد مجالات التدخل كالاتي:

- الهيكل التنظيمي : وذلك بإدخال تعديلات دورية عليه بحث تسمح بتقسيم جيد للمسؤوليات وتوزيع عادل للمهام، مما يخدم أهداف التنظيم وأهداف الأفراد معا من الأمثلة الحية على ذلك نجد :

¹ لوكيا الهاشمي، يومنقار مراد، مرجع سابق، ص 92 - 93

مؤسسة (سيزر وروبك Seaser et Reubeack) الشهيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي عدل هيكلها التنظيمي (من النوع الطويل إلى النوع المفرطح) بتقليص المستويات الإدارية وتقصير قنوات الإتصال بين الإدارة العليا والدنيا .

- **السياسات :** ونعني بالسياسات، الفلسفة أو الثقافة التي تقوم عليها المؤسسة بحيث يجب أن تكون متكيفة مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وفي نفس الوقت تكون تتميز باستقرار نسبي بحيث تكون واضحة، تبعث على الثقة والإرتياح في صفوف الأفراد، عكس السياسات الغامضة التي تبعث على الشك والإرتياب في أوساط العاملين.

- **تدريب العاملين :** وهو وضع مخطط واضح قصد تدريب وتكوين العاملين قصد الرفع من كفاءاتهم وإمكانياتهم مما يسمح بتحسين أدائهم، وذلك بما يعود على مؤسستهم بالفائدة.

- **وسائل وأنماط الإتصال :** لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولكن لإيصال المعلومة بالطريقة والوقت المناسبين يجب تحسين طرق الإتصال ذات الكفاءة العالية والتي تؤدي أيضا إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة .

هـ- **عدالة التعامل :** وذلك بوضع نظام عاد للترقيات والحوافز والعقوبات، بحيث تكون المعايير المتبعة واضحة ونزيهة ما يخلق جو من الثقة والإرتياح وسط الأفراد العاملين ما ينعكس عليهم بروح ايجابية .

- **النمط القيادي :** يجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العمال مع العمال وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم نحو الأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض.

- أساليب الرقابة : لا غنى عن الرقابة حيث هي الوسيلة الوحيدة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، ولكن هناك أساليب من الرقابة تلقى نفورا ومقاومة من طرف العمال، هنا يجب أن تتدخل الإدارة لخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك بتحسيس العمال بأهمية إلتزامهم بالأهداف المطلوبة منهم .

- المسؤولية الإجتماعية : ويمكن أن نعرفها بأنها نوع من الإحساس أو الترابط مع البيئة الخارجية للمؤسسة، فالمنظمة تعمل في وسط إجتماعي مفتوح من هنا جاءت أهمية مشاركتها في تنمية المجتمع المحيط بها وإشراك أفرادها في ذلك¹.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس (سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر ، عمان - الأردن، 2004، ص306 - 308



الفصل الثالث:
الالتزام التنظيمي

بالرغم من إختلاف المقاربات في التعامل مع مفهوم الالتزام التنظيمي باختلاف تخصصات الباحثين واتجاهاتهم إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض الاتجاهات في تعريف هذا المفهوم التي أصبحت متبلورة بشكل واضح.

1- تعاريف الالتزام التنظيمي

فكثير من التعاريف تركز على السلوكيات التي تعكس مفهوم الالتزام فمثلا عندما يكون الكلام عن سلوكيات تتعدى التوقعات الرسمية والمعمارية تكون الإشارة إلى ظواهر مفتوحة للالتزام هذه السلوكيات تمثل إنغماسا عميقا في المنظمة حيث يخضع الأفراد إلى تطورات وفرص تجعلهم يختاروا الارتباط بهذه المنظمة هذا الاتجاه السلوكي للالتزام قد أشار إليه كل من (ستو وسلانسك 1977، Staw et Salancik).

أما الاتجاه الثاني الذي يبرز من خلال التعاريف والنظريات حول الإلتزام هو النظر إليه من خلال مصطلح الاتجاهات فالإلتزام الاتجاهي يوجد عندما يتماهى الفرد مع المنظمة.

أو عندما تصبح أهداف المنظمة وأهداف الأفراد مندمجة ومتماسكة، وبذلك فإن مفهوم الإلتزام كاتجاه يمثل حالة تماهى الأفراد مع منظماتهم وأهدافها ويرغبون في الاحتفاظ بعضويتهم لتسهيل تحقيق تلك الأهداف فحسب (مارش وسيمون، 1958، March and Simon) هذا الإلتزام عادة ما يشير إلى علاقة تبادلية تربط الأفراد بالمنظمة مقابل بعض الفوائد المادية أو المعنوية منها ويظهر من خلال هذا التوجه أن الإلتزام التنظيمي يتميز بثلاث عوامل هي :

- اعتقاد قوي وقبول أهداف وقيم المنظمة
- إرادة في بذل مجهود كبير لحساب المنظمة.
- رغبة قوية للاحتفاظ بالعضوية في المنظمة. (بورتير وسميث 1970، Porter and Smith)

وانطلاقاً من هذه المقاربات نسجت كثير من التعاريف للالتزام التنظيمي من طرف الباحثين حيث عرف كل من (عبد الوهاب وخطاب، 1993) الالتزام التنظيمي " أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات اضافية ". أما (نضير ونعمة عباس، 1996) فقد عرفت الالتزام التنظيمي بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ماهي إلا عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيام". في حين ماثيو و زاجاك فقد عرفاه بأنه " درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة ". وركز أوراييلي و شاتمن على المنظور النفسي للالتزام حيث عرفاه بأنه " الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة " ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي وهي :

أ- الإذعان

ب- تحديد الهوية

ج- التشرب أو الاستبطان

ويتمثل مفهوم الإذعان في المكافآت المادية التي سيحصل عليها الفرد من المنظمة، أما مفهوم الهوية فهي القيمة الرمزية التي يشعر بها الفرد عند ذكر انتمائه لمؤسسة ما، وفي الأخير نقصد بالتشرب أو الاستبطان تماهي الفرد مع المنظمة ويحصل ذلك عند حصول تطابق بين قيم الفرد وأهدافه من جهة وقيم وأهداف المنظمة من جهة أخرى. ويرى بوكائن " أن فهم الالتزام التنظيمي واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التوافق، الانتماء، الولاء)

وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها " .

وهناك تعريف (جوو شيم، Shim & Joo،2010) اللذان يريا " أنه انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة ¹ . من خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجود صفات مشتركة تتمثل في أن الالتزام هو :

- درجة ارتباط الفرد بمنظمتة.
- تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- استعداد الفرد لتقديم مجهودات إضافية قصد مساعدة المنظمة على النجاح

2 الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه

أ- الولاء التنظيمي:

يمكن التعبير عن الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية فقط تتمثل في (الولاء، الإخلاص، التعلق) لا ينجم عن هذا تضحيات أو جهود، عكس الالتزام التنظيمي الذي بالإضافة إلى كونه الارتباط والتعلق، فيمكنه أيضا أن يكون بدافع قسري من أجل مصالح مادية ومعنوية، بالإضافة إلى أنه يدفع الفرد إلى بذل مجهودات والتضحية من أجل منظمتة، يمكن القول أن الالتزام هو درجة أعلى من الولاء.²

ب - المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام إذ فسر (لغومارسيووكاردون Lagomarsion et Cardon, 2003) الالتزام بوصفه ميولا نفسية وسلوكية تقود إلى القيام بسلوكيات معينة منها المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك فردي طوعي.

¹ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية، جامعة الأزهر غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، 2014، مج 22، ع2، ص170

² نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العلي و البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإقتصادية و الإدارية، مج8، ع24، 2012، العراق، ص 83-84

ج - الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يستعمل عادة للتعبير عن رضا الفرد اتجاه مجال من مجالات العمل مثل (الرضا عن الأجور، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات الإنسانية في العمل)، وترتبط غالبا بالظروف المادية والمحسوسة، أما الالتزام فهو حالة نفسية تعبر عن تطابق قيم وأخلاق الفرد مع قيم وأخلاق المنظمة³.

3- أهمية الالتزام التنظيمي

لا شك أن الالتزام التنظيمي يعد من أبرز الظواهر السلوكية التي اهتم بها الكتاب والباحثين في علم الإدارة، وذلك لعلمهم بالأثر الكبير الذي يحدثه على الأفراد والمنظمة بشكل عام، حيث كلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا زادت نسبة ارتباط الأفراد بمنظمتهم وتضحياتهم من أجلها من أجل بلوغ أهدافها وتحسين سمعتها، والعكس صحيح حيث كلما قلت درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد انعكس ذلك بالسلب على المنظمة بظهور ظواهر سلبية مثل (كثرة الغيابات، انخفاض معدل دوران العمل، قلة الإنتاجية)، من هنا كان لزاما على الباحثين التعمق في فهم هذا الموضوع ومعرفة العوامل الكامنة وراءه ومحاولة اقتراح حلول المنظمات من أجل رفع التزام أفرادها، مما يعود بالنفع عليها وعليهم .

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في الجوانب التالية :

- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المحددات الأساسية للتنبؤ بالظواهر السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون يقضون وقتا أطول في المنظمة ويكونون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف.
- قوة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية - كلما زاد معدل التوافق بين القيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .

³ نماء جواد العبيدي، مرجع سابق، ص 83 - 84

- انخفاض المشكلات في العمل.⁴

4 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

قام العديد من الباحثين والمهتمين بمفهوم الالتزام التنظيمي، بتحديد عدد من الأبعاد التي حاولوا من خلالها الاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي، وهناك ثلاثة مداخل ركز عليها الباحثون في دراسة الالتزام التنظيمي، نوجزها كالتالي:

أ- المدخل التبادلي

يشير هذا المدخل إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والأفراد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها .

ب- المدخل النفسي

يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد . ج -

ج- المدخل التكاملي

يتجسد في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة في جانب آخر⁵.

5- محددات الالتزام التنظيمي

اختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام

التنظيمي في المنظمات ولكن دراسات (روبرت مارش و ماناري Robert Murch

& Manary) تعد من أبرز الدراسات، وتوصلت إلى المحددات التالية :

⁴ فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الإجتماعية

في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، ع 38، 2010 ،العراق، ص178- 179

⁵ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود

و الخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، ع 31، 2012، ص268

أ- السياسات :

يجب أن تكون سياسات المنظمة الداخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بها، حيث من المعروف أن الحاجات المتداخلة لدى الفرد هي التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي، حيث كلما حقق الفرد مستوى جيد من إشباع حاجاته المادية والمعنوية انعكس ذلك على تكوين سلوك متوازن لديه، هذا السلوك المتوازن يتولد عنه شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ويرفع درجة الالتزام لديه .

ب - 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 .

ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم

تعتبر المشاركة من أهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي، ويعرفها (دايفن Diven) بأنها الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق الأهداف. من هنا كانت المشاركة عنصراً مهماً يساعد على سيادة روح الفريق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة .

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي

لا شك أن المناخ التنظيمي يلعب دور كبير في رضا الفرد عن منظمته وذلك أنه يمثل البيئة الداخلية للعمل وما تشمله من (ظروف العمل، وسائل العمل، علاقات العمل)، التحسين منها معناه التحسين في رضا الفرد عن منظمته وبالتالي زيادة شعور الانتماء والولاء.

هـ- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

من المعلوم أن وجود أنظمة حوافز عادلة وجيدة يساهم في إحساس الفرد بالعدل والمساواة مع بقية الأفراد في المنظمة، ما ينعكس إيجاباً على تعلق الفرد بها.

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن حرص المنظمة على تبني شعارات مثل (العمل، المساواة، النزاهة)، وتطبيقها في أرض الواقع يكون له صدى حسن لدى الأفراد، ويزيد افتخارهم وشغفهم بمؤسستهم.

ي- نمط القيادة

اختيار أسلوب قيادي ناجح يراعي إنجاز الأعمال والرقابة ولا يهمل الجوانب الإنسانية، يسهم في تقبل الأفراد له ودعمه.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية

(مؤسسة سوناطراك الأغواط)

أ - الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية تعتبر خطوة مهمة في إنجاز الدراسة، فهي نقطة الوصل الأولى التي يلتقي فيها الجانب النظري بالجانب الميداني للبحث حيث تأتي بعد مرحلة مراجعة أدبيات البحث وتحديد مشكلته وصياغة فرضياته وهي تهدف فيما تهدف إليه إلى:

- بناء أدوات القياس اعتمادا على ما حصله الباحث من معلومات ومعارف حول موضوع البحث.

- تجريب أدوات القياس على عينة استطلاعية من المجتمع المستهدف بالبحث

- حساب المؤشرات السكومترية لأدوات القياس

- التعرف على ميدان إجراء الدراسة الأساسية

1-بناء أدوات القياس

أ) بناء استبيان المناخ التنظيمي:

تم بناء هذا الاستبيان انطلاقا من مراجعة مجموعة من النظريات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات نذكر من بينها دراسة بندر كريم أبو تايه وآخرون(2012) تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية" ، دراسة نادر أحمد أبو شيخة (2005) تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية- دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني"، والمناخ التنظيمي حسب تعريف (Forehand & Glimmer, 1964) بأنه " مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.

كما تم الإطلاع على بعض المقاييس التي تناولت المناخ التنظيمي للأساتذة والعمال

في مختلف المصالح والشركات .

ومن خلال المقاييس والدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود اختلاف كبير بين الباحثين فيما يخص تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كما ونوعا، فنجد من الباحثين من تعصب لنظرية او نموذج ما، ونجد أيضا من قام بتحديد ثلاثين بعدا وآخرون قاموا بذكر ستة أو خمسة أبعاد وهكذا، مما صعب علينا عملية الاختيار للأبعاد التي سوف يختارها وبعد استشارة المشرف استقر الأمر على اختيار الأبعاد التي ظهرت بشكل متكرر أكثر من غيرها. وكانت النتيجة استقراره على ستة أبعاد رآها مناسبة حسب وجهة نظره لبيئة الدراسة الأساسية، وهي:

- الهيكل التنظيمي

- الإشراف

- الحوافز

- الاتصالات

- الإبداع

- التكنولوجيا المستخدمة.

وبالاعتماد على البحوث والدراسات والأطر النظرية التي اهتمت بالمناخ التنظيمي تم صياغة مجموعة من الفقرات لكل بعد من الأبعاد المذكورة أدناه بمعدل خمس فقرات لكل بعد. وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان تم إعداد الصورة الأولية له مع ملخص لإشكالية البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد.

الجدول التالي يوضح الفقرات التي اقترحت لبناء الاستبيان وتصحيحها:

الهيكل التنظيمي		البعد 1
صياغة الفقرة بعد التعديل	صياغة الفقرة قبل التعديل	
هناك انسجام بين الإدارة العامة للمؤسسة والأقسام التابعة لها	هناك توافق واضح بين الإدارة العامة للمؤسسة والأقسام التابعة لها	01
إن المهام في المؤسسة موزعة بشكل منطقي	إن الوظائف في المؤسسة موزعة بشكل منطقي	02
يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات	03
الإشراف		البعد 2
صياغة الفقرة بعد التعديل	صياغة الفقرة قبل التعديل	
يعمل المشرف على استشارتي قبل اتخاذ القرار	يعمل مشرفك المباشر على مشورتك قبل اتخاذ القرار	04
يشجعني المشرف على إبداء وجهة نظري واقتراحاتي	يشجعك مشرفك المباشر على إبداء وجهة نظرك واقتراحاتك.	05
علاقتي بالمشرف يسودها التعاون	علاقتك بـمشرفك المباشر تسودها الثقة والتعاون	06
الحوافز		البعد 3
صياغة الفقرة بعد التعديل	صياغة الفقرة قبل التعديل	
أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله	يناسب الراتب الذي أتقاضاه الجهد الذي أبذله	07
نمط الاتصال		البعد 4
صياغة الفقرة بعد التعديل	صياغة الفقرة قبل التعديل	
يمكن الاتصال بالمسؤولين بكل سهولة في هذه المؤسسة	يمكن الاتصال بالمسؤولين والبحث معهم في بحث المشاكل التي تواجهك	08
تعتمد المؤسسة على وسائل متنوعة (الانترنت، الإعلانات،...) لنقل المعلومات	تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في الاتصال لنقل المعلومات	
توصف عملية الاتصال بالدقة في هذه المؤسسة	توصف عملية الاتصال بالدقة والموضوعية في هذه المؤسسة	
التكنولوجيا المستخدمة		البعد 5
صياغة الفقرة بعد التعديل	صياغة الفقرة قبل التعديل	
تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	

كما تم إعطاء تقدير لإجابات المفحوصين حسب سلم ليكرت ذو الخمس درجات كالتالي:

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

- بناء استبيان الإلتزام التنظيمي

بعد الإطلاع على عدة دراسات أجنبية وعربية تناولت الإلتزام التنظيمي، استقر اختيارنا على استبيان الإلتزام التنظيمي (Meyer and Allen 1990) ، ويحتوي هذا الإستبيان على خمسة عشرة فقرة مكونة من ثلاثة أبعاد كل بعد يحتوي على خمسة فقرات.

ويعرف الإلتزام التنظيمي " (Joo&Shim 2010) أنه انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة. وقد : بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة " قام (Meyer and Allen 1990) بتقسيم الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي:

1- الإلتزام العاطفي (الوجداني)

ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانسجامه معها ويعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما وذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة وقيم المنظمة من جهة أخرى وكذلك لأنه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

2- الإلتزام المعياري

وهو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، هذا الوفاء راجع إلى القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد والتي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء إلتحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي)، وقد يكون للأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري

3-الالتزام المستمر

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية ومنافع مادية ومعنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة والتحقوا بمنظمات أخرى، وهذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون لها وليس رغبة وحبا فيها وقد تم تقديم الاستبيان المتكون من خمسة عشرة فقرة كالتالي :

البعد 1	الالتزام العاطفي
	صياغة الفقرة بعد التعديل
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة
02	اشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة
03	أشعر بالإعزاز عندما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين
04	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.
05	أشعر بوجود جوعائلي في هذه المؤسسة
البعد 02	الالتزام المعياري
	صياغة الفقرة بعد التعديل
06	أشعر بأني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه المؤسسة
07	حتى لو كان الأمر مفيدا لي أشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا.
08	سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا.
09	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها
10	أرى أن انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي
البعد 03	الالتزام المستمر
	صياغة الفقرة بعد التعديل
11	سنتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.
12	بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا.
13	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.
14	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى.
15	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مماثلة لها.

كما تم إعطاء تقدير لإجابات المفحوصين حسب سلم ليكرت التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

- تجريب أدوات البحث

كان من المفروض اجراء الدراسة الاستطلاعية من 10 مارس إلى 25 من نفس الشهر والسنة بمؤسسة سوناطراك بالاغواط DML، الا انا جائحة كورونا منعت من اجراء الدراسة في ظروفها العادية لذا قررنا اكم ال الدراسة مقارنة للواقع ومحاولة توقع النتائج من خلال الدراسة النظرية ومدى تطبيقها او توفرها في الواقع

ب- الدراسة الأساسية :

يهتم الباحث في هذا الجانب بعرض المنهجية المتبعة في الدراسة الأساسية، ابتداء بالإطار الزمني والمكاني لها، وكذلك كيفية اختيار عينة الدراسة وموصفاتها من حيث البيانات الشخصية وتنظيمها في جداول إحصائية مستغلا الإحصاء الوصفي في ذلك وتقديم تعليقات بسيطة حول كل جدول مما يعطي صورة واضحة عن عينة الدراسة، وصولا إلى أدوات الدراسة (استبيان المناخ التنظيمي، استبيان الإلتزام التنظيمي)وما طرأ عليهما من تغييرات جراء الدراسة الاستطلاعية، وكذلك إبراز كيفية تطبيقها وتقدير استجابات المفحوصين، وذلك ليتمكن من انتقاء الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تساعده في تفسير البيانات المتحصل عليها قصد الوصول إلى نتائج خاصة بالدراسة الحالية.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي الذي من مميزاته وصف الظاهرة وصفا دقيقا ومحاولة التعبير عنها كميا ونوعيا من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية

قصد الوصول إلى فهم أشمل وأعمق لموضوع البحث كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها .

1 - مجتمع وعينة الدراسة الأساسية :

يضم مجتمع عينة الدراسة الأساسية كل موظفي مؤسسة سوناطراك الاغواط ونظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة الأساسية، قام الباحث باختيار عينة عرضية من الموظفين بلغت 126 فردا من الذكور والإناث، ومن مختلف الاعمار والمصالح والمستويات التعليمية والخبرة المهنية.

تعريف بالمؤسسة المستضيفة:

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها،...إلخ

أولا : تقديم شركة سوناطراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: " إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (إستغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها1.

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 491/63 المؤرخ في 31/12/1963 ثم عدلت بقرار رقم 296/66 المؤرخ في 22/02/1966 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 24/02/1971، ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية

حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية :

53 % في الجنوب، 21 % في الوسط، 19 % في الغرب،

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية. تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GNL & GPL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص .

ثانيا: مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 292/66 المؤرخ في 22/12/1966 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية :

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها وإستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، وإستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛ -تسويق المحروقات؛

- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية؛ واكتساب حقيبة الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

ثالثا: التنظيم العام لسوناطراك

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :

1. **الأنشطة الأمامية (AMT) Amont**: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.

2. **أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) canalisation par Transport**: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط. DML.

3. **الأنشطة الخلفية (AVL) Aval**: يقع على عاتقها أنشطة التوزيع وتحضير المنتج.

4. **أنشطة التسويق (Com) Commercialisation**: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

رابعا: مديرية الصيانة بالأغواط

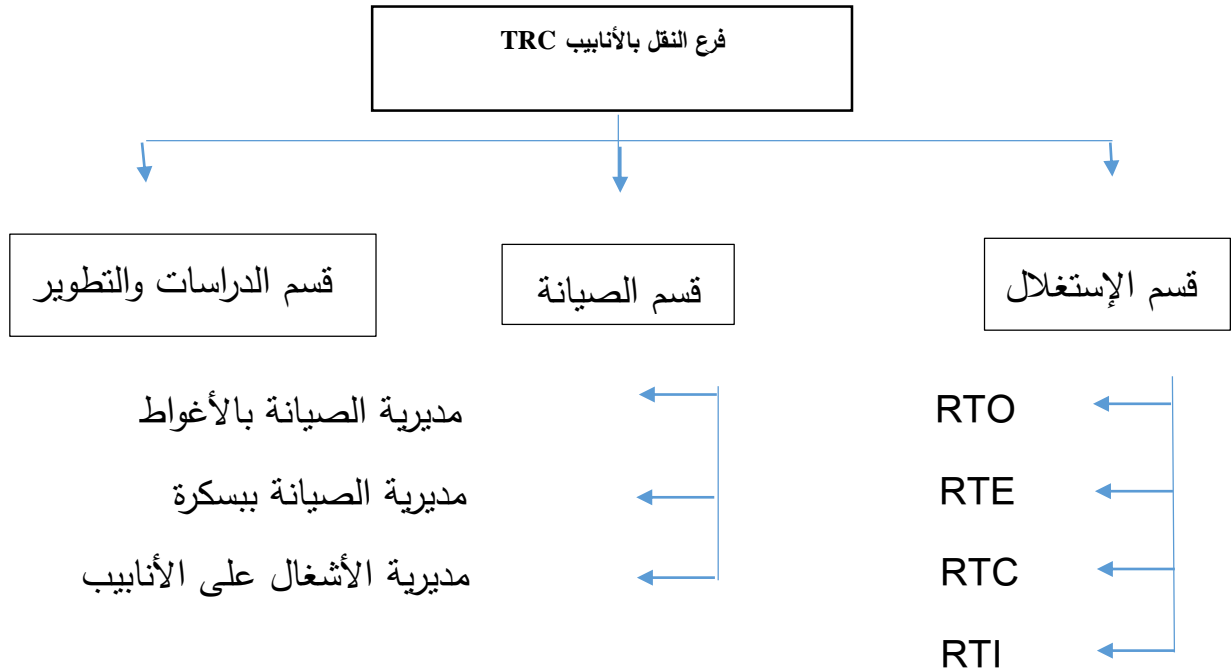
تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية .

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي :

قسم الإستغلال: والذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي:

- منطقة النقل بالغرب RTO؛
 - منطقة النقل للشرق RTE؛
 - منطقة النقل بالوسط RTC؛
 - منطقة النقل لحاسي الرمل RTH؛
 - منطقة النقل لعين أميناس RT.
- قسم الصيانة: ويضم كل من:
- مديرية الصيانة بالأغواط؛
 - مديرية الصيانة ببسكرة؛
 - مديرية الأشغال على الأنايب.
- قسم الدراسات والتطوير: والذي يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. والشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

الشكل (IV/ 14) يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوى محطات الضخ (SP1-SP6)، ومحطات الضغط-SC1 (SC5) بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 30/06/2005 حوالي 319 عامل موزعين كالتالي : 112 إطار، 141 عامل تحكم، 66 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 206 عامل، وعمال مساندين (إداريين 113 عامل).

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

- المستوي الثالث : تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
 - المستوي الرابع :تمثل المراجعة العامة للآليات؛
 - المستوي الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.
2. **الصيانة الوقائية:** وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة

- المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.
3. الصيانة الإستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).
- كما تهتم هذه المديرية كذلك ب:
4. تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛
5. وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة؛
6. المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛
7. القيام بعمليات الصيانة والرقابة المستوي(1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية...إلخ؛
8. تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الإحتياج؛
9. القيام بالعمليات الخاصة، والتي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

رابعاً: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئيين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها:

أولاً: الدوائر الإدارية

1. دائرة المالية والمنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف

- الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي :
- (1) **مصلحة المنازعات** : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:
- الإشراف على المناقصات وفتح العروض .
 - تسيير الأمور القانونية والمنتازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...إلخ
- (2) **مصلحة الميزانية**: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:
- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات .
 - القيام بأعمال المحاسبة التحليلية وتحليل التكاليف والأعباء.
- (3) **مصلحة المحاسبة العامة** : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:
- **قسم الإستثمار**: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الإستثمارات صنف (02) من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير وحساب مختلف الإهلاكات وتقيدها .
 - **قسم المخزونات**: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون وتقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.
 - **قسم الخزينة**: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع والسداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال .
 - **قسم التموين**: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع وفتراته.
 - **قسم الفوترة**: يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.

- قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية والتي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناپراك

دائرة الإدارة والاتصال

تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، وسند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح والأقسام المكونة لها .
4. **مصلح المستخدمين:** وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، وتتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ. قسم التسيير الإداري : يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج؛
- متابعة تحركات العمال؛
- متابعة طلبات التوظيف؛
- تحديد وإعداد فترات الإختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛
- إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته، درجة الإلتزام بالعمل والوقت والقانون الداخلي للعمل...إلخ؛
- متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات؛
- تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم إحترام القانون الداخلي؛
- الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية؛
- الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل؛
- قديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل .

ب. **قسم تحركات العاملين:** توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية والمهنية: العطل، تسيير عقود العمل، متابع حركات الحضور والغياب، متابعة تأدية المهام والتكاليف

المتعلقة بها كإيواء، الأكل، النقل... إلخ فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الإقتطاعات المترتبة على هذا الأجر. 6. مصلحة الخدمات الإجتماعية : تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الإجماعية) التي حدثت للعامل، والتي يخول له القانون بمقتضاها الإستفادة من إمتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية... إلخ حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية :

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
- تقدير الإعانات الإجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
- تنظيم العطل والرحلات الصيفية والتي يستفاد منها أطفال العمال وعائلاتهم؛
- حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاقدية عمال سوناپراك.

- متابعة التكاليف والإجراءات المتعلقة بحوادث العمل .

7. **مصلحة تنمية الموارد البشرية** : تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية والمعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية .وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين :

أ. **قسم التخطيط للمستخدمين** : المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، والمساهمة في تسيير وتنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

- تسيير المسار المهني للعامل؛
- المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة؛
- إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر وكل ثلاثة شهر؛
- إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛
- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة؛
- إقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

ب. قسم التكوين: ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة والتي لها علاقة بما يلي:

- تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛
- متابعة المسار المهني للعمال والتخطيط للموارد البشرية؛
- متابعة عمليات التوظيف.

8. كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير وإدارة مخطط الإتصال الداخلي والخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع والحصول على المعلومات والمستجدات الجديدة والمتعلقة بالمديرية وعمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، وفي هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ثانيا: الدوائر التقنية

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، وفي السطور التالية مهام وشروطات عن كل دائرة .

1. دائرة المنهجية والتنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات -نظرا لحدوث أمر ما- بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب إختصاصه والذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة إذن فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، وبعد الإنتهاء.

تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي :

1. مصلحة التحضير: تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ

العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء...إلخ

2. **مصلحة التخطيط** : تقوم هذه المصلحة بالإشراف على إنطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك .

وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل وإرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل وتسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود إنحراف بين ما هو مسطروما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

3. **مصلحة الدراسات والمتابعة**: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، والتكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية.

- تحليل العروض التقنية للمشاريع.

- متابعة المشاريع الجديدة والمشاركة فيها.

- دراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب.

- تحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.

- دراسة ملفات الشراكة.

- إعداد سجلات الأعباء.

وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالإستشارة التقنية .

نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة

لمعرفة مستوى الأداء المنجز ونسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

4. دائرة الميكانيك الصناعية

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات .

1. **مصلحة التدخلات:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معانبة الآليات وتشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتترول أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح

2. **مصلحة الورشات:** عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل للإصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

- **قسم ميكانيك الآليات :** والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية .

- **قسم الصناعة والتصليح :** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها ولا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالإعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

5. دائرة الكهرباء والآليات :

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من إسمها هما مصلحة الكهرباء والآليات .

1. مصلحة الآليات : توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

- تقوم بإصلاح قطع الغيار؛
- تصليح صمامات المحركات؛
- تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛
- تجديد المعدات؛
- المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين :

أ. قسم التدخلات : عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات والذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الإنتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة إختبار .

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار والتي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة إستغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها .

2. **مصلحة الكهرباء** : يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية.

تتكون هذا المصلحة من قسمين هما :

أ. **قسم التدخلات** : يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل (المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية وهنا يبدأ عمل قسم الورشات.

ب. **قسم الورشات** : يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار والآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة إستغلالها .

6. دائرة العمليات الخاصة

تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة. هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة والمخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث إرتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا وماديا .

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية :

- المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة.
- المساهمة في عمليات الصيانة والمراجعة الدورية.
- تقديم الإستشارات التقنية.

7. دائرة التموين والنقل

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، وضمان وسائل النقل لوحدة التدخل لأجراء عمليات الصيانة .

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية :

1. مصلحة تسيير المخزونات : مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي

التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعل هذه المصلحة يومي ميداني.

2. مصلحة المشتريات : تقوم هذه المصلحة وبناءا على طلبات مختلف المصالح

الأخرى(مستعملة المواد) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

أ. قسم الشراء الداخلي : يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم إقتنائها داخل التراب الوطني.

ب. قسم الشراء الخارجي: في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم للجوء إلى العالم الخارجي (الإستيراد) وهذا من إختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.

ت. قسم العبور: يقوم هذا القسم بإستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة ونقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

3. مصلحة النقل: الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل والعتاد اللازم لذلك إلى محطات وأماكن العمل.

4. مصلحة التسيير التقني: تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ. قسم الإستقبال: يقوم هذا القسم بإستقبال مختلف مشتريات المديرية ومعاينتها كميا ونوعيا

مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها

تمرر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للإستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.

ب. قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعانية على المشتريات وموافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شئ تم شراؤه رقم أوحده يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد .

ت. قسم التجهيزات والمعدات القابلة للإستهلاك: يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الإستثمارات) التي قامت المديرية بإقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية والقيام بعملية الجرد لها .

كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

8. مركز المعلوماتية(الحاسوب) والذي يعمل على:

- صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.

- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.

- المساهمة في عمليات التكوين.

- تقديم النصح والإستشارة في المجالات المعلوماتية.

9. مسئول بإدارة الجودة :وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات

الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة.

10. مصلحة السلامة : Environment. Safety. Health (HSE) المهمة الرئيسية

لهذه المصلحة هي السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهتام التالية:

- عمليات التوعية والتحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل،

- إعداد التقارير والدراسات حول حوادث العمل وأسبابها، معانية ظروف التي يقوم العمال

تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها (الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

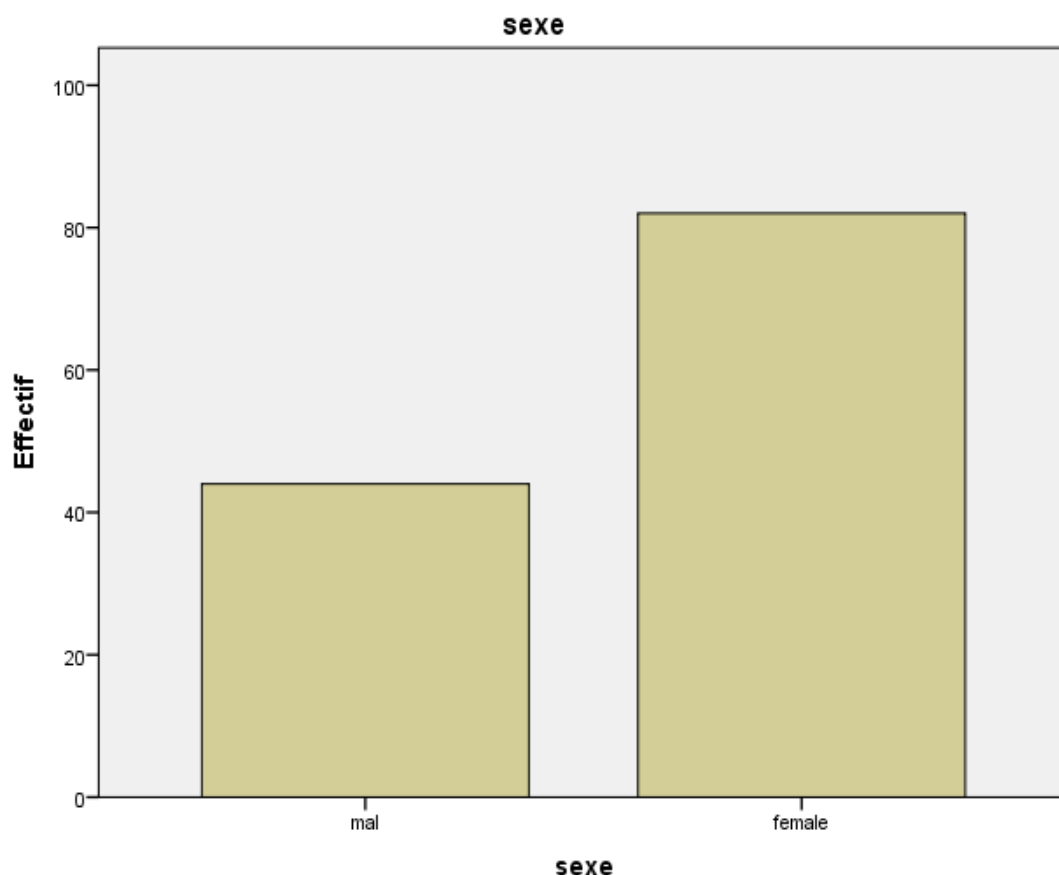
خصائص عينة الدراسة

أ - حسب الجنس

الجدول (01) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	44	82	162
النسبة المئوية %	34.9 %	65.1 %	100 %

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث تتفوق على نسبة الذكور بـ 31 % ، ما يجعل من الإناث يمثلون أغلبية عينة الدراسة الأساسية.

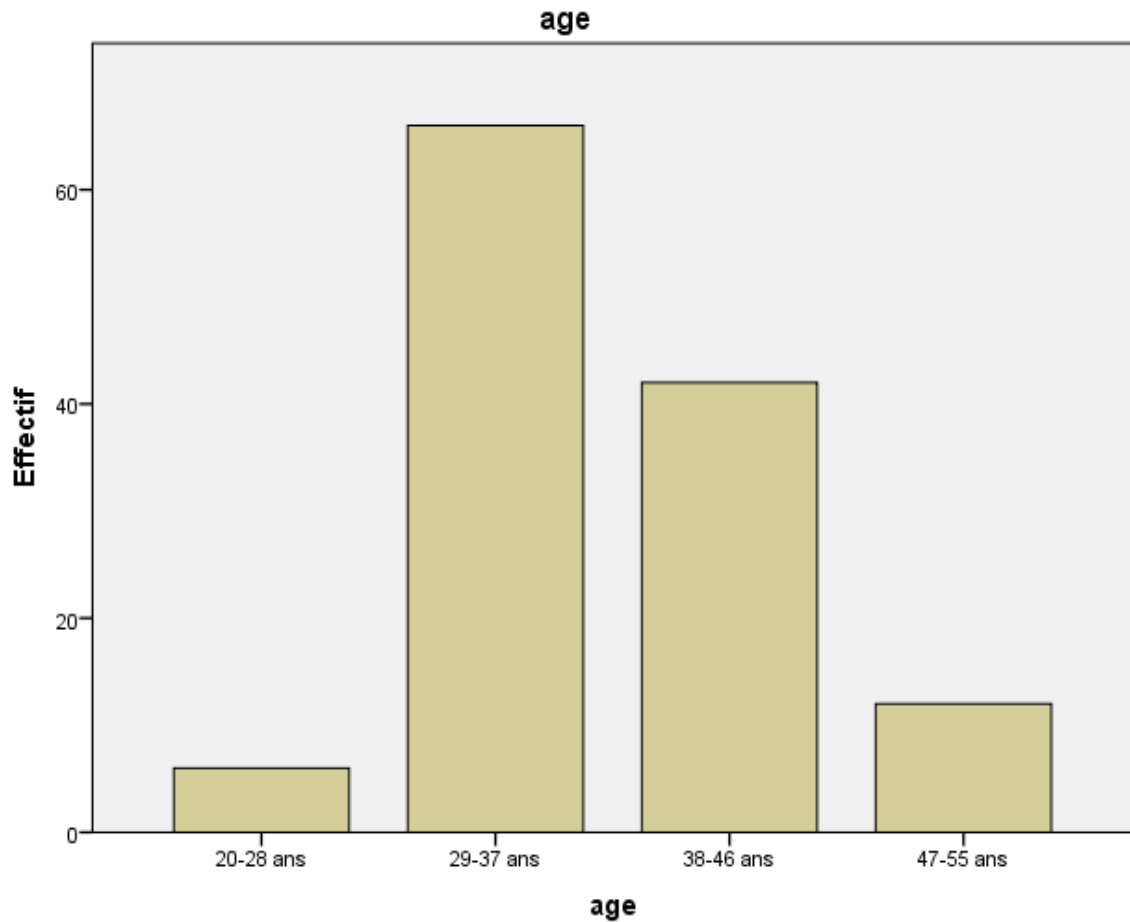


الشكل (1) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الجنس في عينة الدراسة الأساسية ويظهر منه أن نسبة الإناث أكثر من الذكور

الفئات العمرية	من 20 إلى	من 29 إلى	من 38 إلى	من 47 إلى	المجموع
	28 سنة	37 سنة	46 سنة	55 سنة	
عدد الأفراد	6	66	42	12	126
النسبة المئوية	% 4.8	% 52.4	% 33.3	% 9.5	%100

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي (من 29 إلى 37 سنة) بنسب 52.4 %، ثم تليها الفئة العمرية (من 38 إلى 46 سنة) بنسبة 33.3 %، ثم

تأتي الفئات الأخرى بنسب قليلة الشكل (3) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية يتضح من الشكل أن



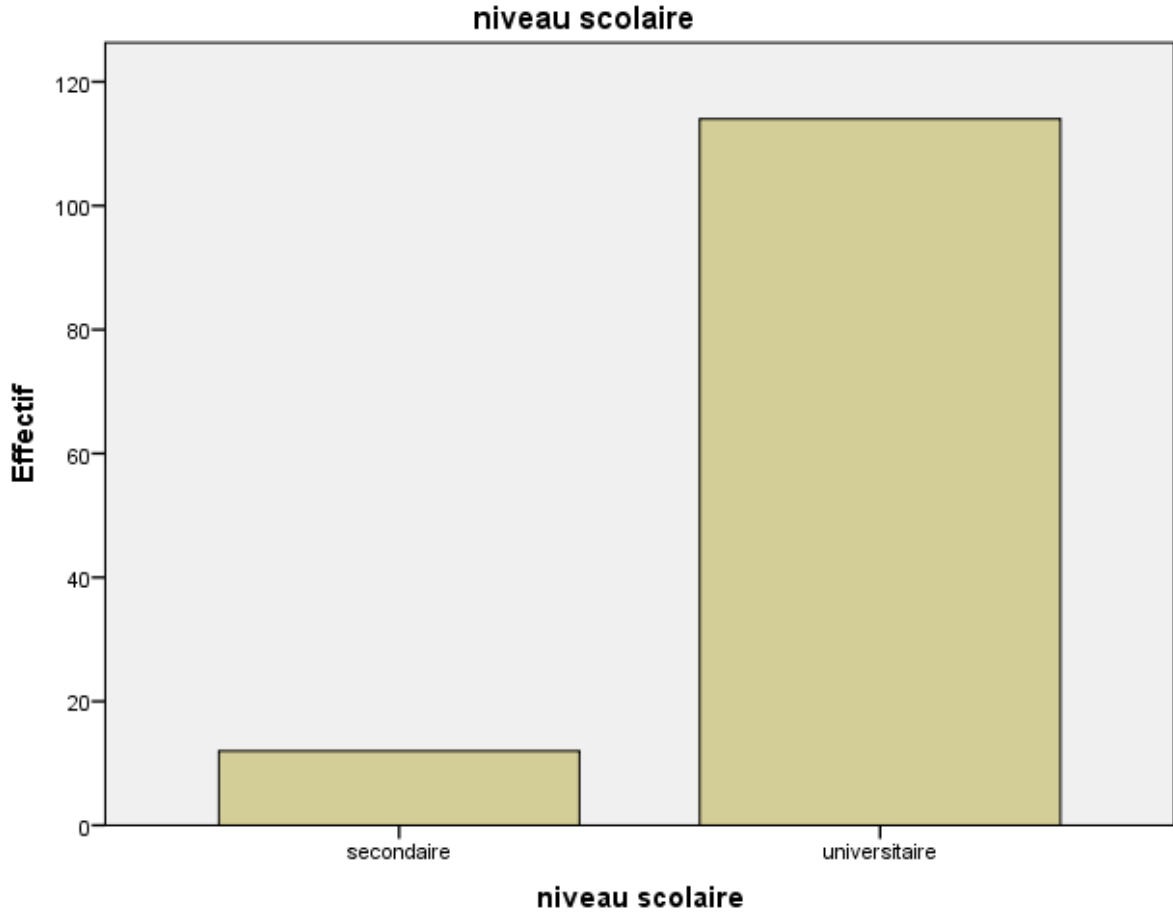
الشكل (3) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية يتضح من الشكل أن الفئة العمرية 29-37 هي الغالبة ثم تليها الفئة العمرية 38-46

حسب المستوى الدراسي

الجدول (18) يبين توزيع المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى الدراسي
126	144	12	00	عدد الأفراد
% 100	% 90.5	% 9.5	% 00	النسبة المئوية

نلاحظ من الجدول أن نسبة الجامعيين تمثل النسبة الساحقة ب 90.5 % من مجموع عينة الدراسة الأساسية



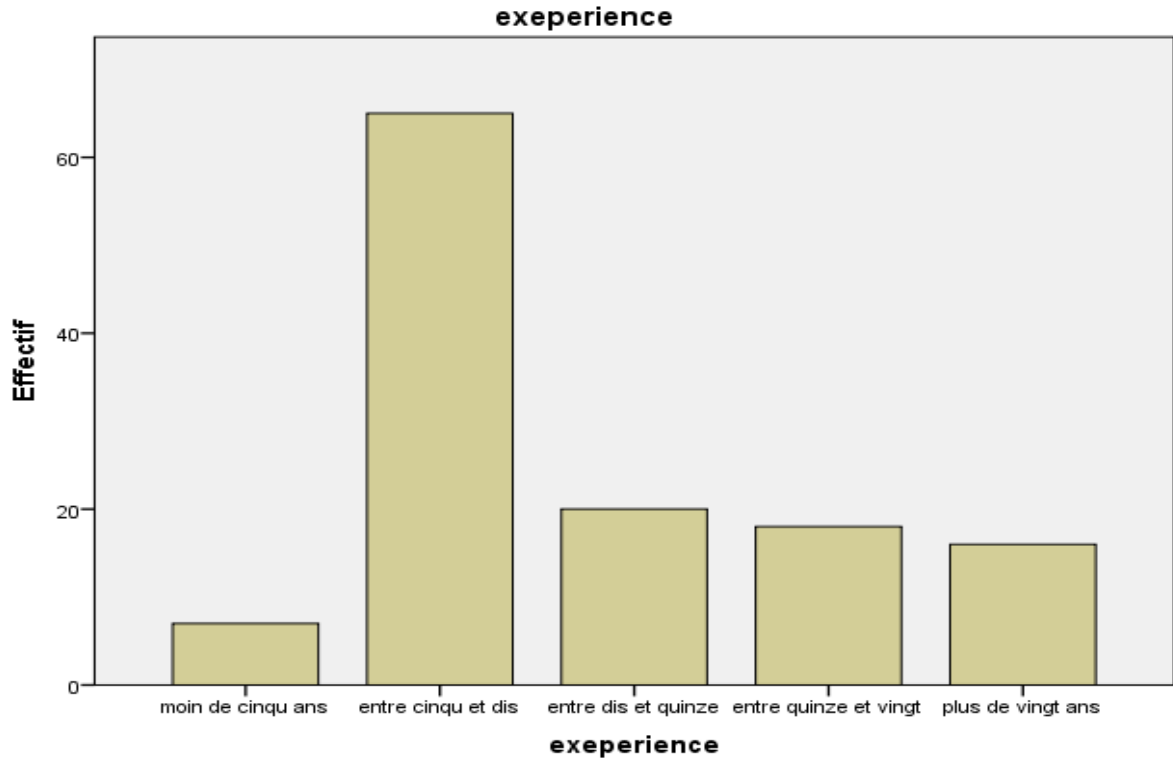
الشكل (2) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية. يوضح الشكل أن المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة.

حسب الخبرة المهنية

الجدول (01) يبين توزيع سنوات الخبرة المهنية لعينة الدراسة الأساسية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
عدد الأفراد	07	65	20	18	16	126
النسبة المئوية	% 5.6	% 51.6	% 15.9	% 14.3	% 12.7	% 100

نلاحظ من الجدول أن أكثر سنوات الخبرة تمتد من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 51.6 % بينما يتوزع باقي أفراد العينة على الفئات الأخرى توزيعا معتدلا نسبيا.



الشكل (4) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة الأساسية والذي يوضح أن النسبة الأعلى هي بين 05- 10 سنوات.

أدوات الدراسة الأساسية في صورتها النهائية :

لقد تم تطوير أدوات البحث في الدراسة الإستطلاعية وهي كالتالي:

أ - استبيان المناخ التنظيمي

يتمثل في استبيان المناخ التنظيمي، الذي يحتوي على 21 فقرة موزعة على ستة أبعاد، يحتوي كل بعد على خمسة فقرات، طبيعة القياس تتمثل في سلم ليكرت ذو الخمسة درجات (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كل فقرات الإستبيان صيغت بطريقة موجبة

البعد الأول : الهيكل التنظيمي، يضم خمس فقرات تقيس ملاءمة الهيكل التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناپراك ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى مرونته وقابليته لإحداث تغييرات عليا إذا استلزمت الظروف ذلك.

البعد الثاني: الإشراف، يضم خمس فقرات تقيس مستوى الإشراف والحرية في إبداء وجهات نظرهم وكذلك استشارتهم من قبل مشرفيهم قبل اتخاذ القرارات.

البعد الثالث: الحوافز يضم خمس فقرات تقيس كيفية من حال حوافز في المؤسسة وعلى أي أساس تعطى وإذا ما كان هناك رضا على وجود نظام عادل في منح الحوافز.

البعد الرابع : الإتصالات، يضم خمس فقرات تقيس نوعية الإتصالات الموجودة في المؤسسة وكذلك سهولة الإتصال بين مختلف المستويات الهرمية، فضلا عن نوعية الوسائل المستعملة في الإتصال.

البعد الخامس : الإبداع، يضم خمس فقرات تقيس مستوى الحرية في طرح الأفكار الجديدة ومدى تقبل صناع القرار لها، وأخذها بعين الإعتبار في تحسين جودة العمل.

ب - استبيان الإلتزام التنظيمي

يتمثل في استبيان (Allen and Meyer 1990) للإلتزام التنظيمي، الذي يحتوي على 05 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، يحتوي كل بعد على خمسة فقرات، طبيعة القياس تتمثل في سلم ليكرت ذو الخمسة درجات (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كل فقرات الإستبيان صيغت بطريقة موجبة.

البعد الأول : الإلتزام العاطفي، يقيس هذا البعد مدى تعلق الفرد بمؤسسته وذلك بتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف مؤسسته.

البعد الثاني : الإلتزام المعياري، يقيس هذا البعد مدى تعلق الفرد بالمؤسسة وذلك من الناحية الاخلاقية والتنشئة الإجتماعية وإذا كان مستعدا للتضحية معها

البعد الثالث : الإلتزام المستمر، نقصد به المنافع المادية والمعنوية التي ترجع على الفرد في حال بقاءه في المؤسسة أنظر الملحق رقم للاطلاع على الاستبيان كاملا.

ج - طريقة إجراء الدراسة

لو ان الدراسة تمت في الظروف العادية كان الباحث سيقوم بتوزيع الاستبيانات على افراد العينة وتعريفهم بطريقة ملئ الاستبيان وقد تستغرق وقت معين , بعد استرجاع الاستبيانات يقوم الباحث بتصحيحها عن طريق جمع الدرجات التي يتحصل عليها كل فرد في كل بعد وفي الاستبيان ككل مع احترام اتجاه العبارة وعدد فقرات الاستبيان .

1- الأساليب الإحصائية المستعملة

نقترح في تحليل المعطيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار

31 وذلك من خلال استعمال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية.

- الإنحرافات المعيارية.

- معاملات الارتباط
 - تحليل التباين الثنائي.
 - تحليل الإنحدار المتعدد
- مناقشة النتائج
- دراسة الفرضية الاولى :

تقول الفرضية بانه يمكن للمناخ التنظيمي ان يتوفر بتوفر جملة من الابعاد والشروط . هذه الابعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي والاشراف والحوافز والاتصالات والابداع وتكنولوجيا المستعملة .

نتوقع تحقق جزئي للفرضية ذلك لما تقوم به المؤسسة من تحسينات مستمرة على مناخها التنظيمي حيث ظهر ذلك في توفر ظروف العمل الجيدة ونظام الحوافز المناسبة وامتيازات أخرى وهذا راجع الى صورة او سمعة المؤسسة حيث كما لا يخفى على احد تعتبر مؤسسة سونطراك العصب الرئيسي للاقتصاد حيث تمثل 97 % من مداخيل الجزائر من العملة الصعبة، هذا ما يولد صورة نمطية باعتبارها أحسن مؤسسة في الجزائر، هذا ما يجعل العديد من الشباب الجزائري من مختلف المستويات التعليمية والشهادات يطمح بكل الوسائل للانتماء لها، هذا مما يدل على ان مؤسسة سونطراك تحقق توفر جملة من الابعاد وذلك من جانب الهيكل التنظيمي والاشراف والحوافز والاتصالات والتكنولوجيا مما يمكنها من احتلال مرتبة الصدارة في توفر المناخ عمل مناسب.

دراسة الفرضية الثانية:

هناك اليات وظروف تسمح بالوصول الى درجة عالية من الالتزام التنظيمي بأنواعه ان نتائج الدراسة قد اسفرت عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وظروف العمل لهذا تواجدت عدة اليات تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة حيث حسب ما لوحظ في المؤسسة ان الفرضية مطبق نسبيا وهذا من خلال توفر مناخ مناسب اثر على

طبيعة التزام العامل حيث ان ابعاد المناخ التنظيمي هي الاليات التي تحرك الالتزام , من بينهما بعدي الشراف والاتصال يساهمان في التنبؤ بالالتزام العاطفي وهذان البعدان هما بعدان انسانيان أي يخضعان للتعامل البشري، فالإشراف يقوم به المشرف (القائد أو الرئيس) وتختلف طرق الإشراف باختلاف نوعية المشرفين والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها أو يتبعون طرقها، فهناك عدة نظريات مثل النظرية التاييلورية (إشراف صارم ومراقبة دقيقة للعمل) أو النظرية الإنسانية (مراعاة الجوانب الإجتماعية للعامل وإعطاءه حرية لإبداء وجهات نظره وتوجيهه بشكل ذكي) ، أو حتى نظرية X و Y (التي تقسم الإنسان إلى نوعين : محب للعمل وكاره له، ويختلف الإشراف حسب النمطين من صارم أكثر ليونة) ، كل هذه الأساليب تتعكس بصورة مباشرة على إلتزام العامل وتعلقه بمؤسسته أو العكس، كما أن بعد الإتصال يلعب دورا كبيرا في المؤسسة إذ يعتبر الشريان الأساسي الذي تمر منه المعلومات الخاصة بسيرورة المؤسسة، وكما هو الحال بالنسبة للإشراف فإن عملية الإتصال تختلف شكلا ومضمونا من مؤسسة إلى أخرى حيث نجد أنواعا من الإتصالات (الأفقية، العمودية، النازلة أو الصاعدة) ، أو نجدهم كلهم، ويبدو أن أفضل وأنجع طريقة إتصال هي تلك التي تؤخذ بعين الإعتبار الإتصالات الصاعدة من الطبقات الدنيا للمؤسسة (العمال التنفيذيون) إلى الطبقات العليا (الإطارات) ، لأنها تسمح بتبليغ إنشغالات وأفكار واقتراحات العمال إلى أعلى هرم في المؤسسة، وهذا مما يعزز بلا شك من قيم الإلتزام والتعلق للفرد بمؤسسته.

يمكن أخيرا أن نقول أن الإلتزام العاطفي هو ارتباط وجداني للفرد بمؤسسته، وتحسين نمط الإشراف والاتصالات يزيد من تعلق الفرد بمؤسسته، نظرا لتأثيرهما المباشر على إدراكه إيجابا أو سلبا، كما انه يوجد هناك علاقة ارتباط دالة بين الهيكل التنظيمي والإلتزام التنظيمي يمكن تفسير هذه النتائج بأن الهيكل التنظيمي هو العنصر الأساسي في تنظيم العمل في المؤسسة، إذ يعتبر مخطط عام يحتوي على مختلف المصالح الموجودة في

المؤسسة، ويرسم كذلك طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المصالح وأنماط الإتصالات وتوزيع المسؤوليات، والمؤسسة تعمل دائما على تحسين هيكلها التنظيمي بما يتماشى مع التحديات التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية، والإلتزام المعياري ينطلق من الجانب الأخلاقي والقيمي للفرد غير أنه يتأثر بظروف العمل بصورة عامة أن الأمور التي تعزز من هذا الإلتزام هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة وبطبيعة الحال لا تتأتى هذه الأمور إلا إذا كان الهيكل التنظيمي يساير هذه الأمور وينتج الفرص للعمال للمشاركة بفعالية في العمل.

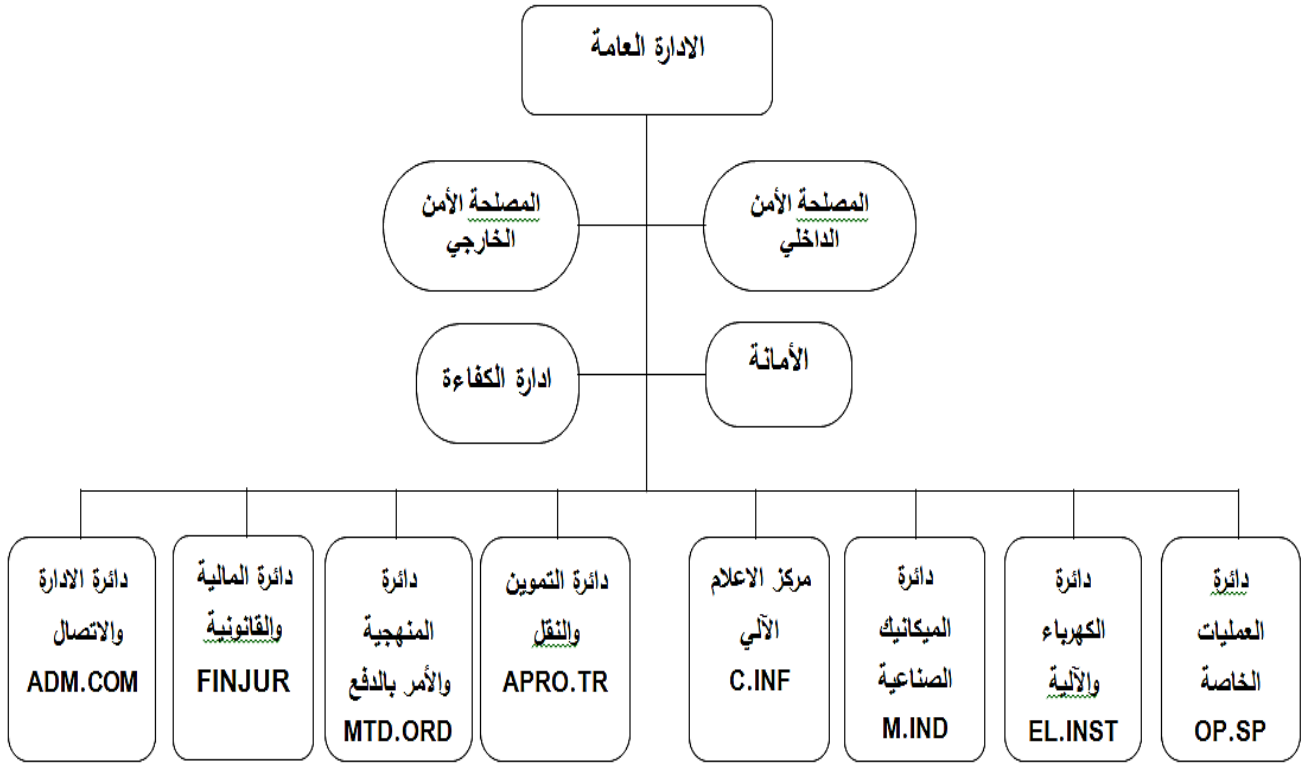
دراسة الفرضية الثالثة :

يلتزم عمال مؤسسة سونطراك تنظيميا عند توفر المناخ التنظيمي المطلوب نتوقع تحقق الفرضية على مستوى مؤسسة سونطراك فرع الاغواط وذلك لان المناخ التنظيمي جيد وملئم لكل الفئات المهنية وذلك بسبب الظروف المريحة في المؤسسة التي سخرتها ادارتها لانجاز الاعمال في احسن الظروف حيث ان المؤسسة مجهزة باحدث التقنيات في مجال الادارة والمكاتب مجهزة بكل الظروف الراحة (وسائل العمل , التكيف , التدفئة) هذا بالاضافة الى التكفل التام بالاطعام والنقل , وضم الى ذلك طريقة العمل تتم بشكل جماعي (روح الفريق) .

نجد في هذه المؤسسة كل التخصصات موزعة على مباني متفرقة تحتوي على قاعات كبيرة نظم اطارات ذات تخصص من مختلف الفئات العمرية ومن كلا الجنسين مما يسهل من عملية التواصل الجيد والاستعانة بخبرات بعضهم البعض ويخلق نوع من الالفة والمودة بين الموظفين .

يمكن ان نرجع التزام العاملين في المؤسسة إلى التصور الإيجابي للمنظمة في ذهن العاملين، حيث كلما أحس العامل بالراحة داخل مؤسسته فإنه سيقوم ببذل جهود مضاعفة من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها والتقدم المهني، وهذا ما نلاحظه فعلا في هذه المؤسسة، حيث أن العمال لا يعارضون العمل في عطلة نهاية الأسبوع احيانا اذا استدعا العمل ذلك ، ومن جهة أخرى أيضا نظام الرقابة الصارم المتبع في هذه المؤسسة حيث يبصم الموظفون على حضورهم كل صباح قبل الثامنة بواسطة البطاقة المغناطيسية، كل هذه العوامل المذكورة سابقا تعزز من الإلتزام التنظيمي بكل أنواعه.

وعلى العموم فإن نتائج هذا البحث حول موظفي مؤسسة سوناطراك المصوب قد أشارت إلى أن هناك إدراك إيجابي فوق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي من طرف العمال أما عن العلاقة بينهما لم تكن واضحة تماما حيث وجد أن الهيكل التنظيمي وإشراف والاتصالات كانت الأبعاد الأبرز التي ساهمت في مستوى الإلتزام العاطفي . أما الإلتزام المستمر والمعيارى ارتبط أساسا بالهيكل التنظيمي أما بقية الأبعاد (الحوافز، الإبداع، التكنولوجيا) لم تظهر أي مساهمة في الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وقد يكون سبب ذلك كما سلف ذكره أن مناخ هذه المؤسسة مشبع بهذه الأمور أو أن هذه الأبعاد لا تصلح كعناصر مكونة لهذه المؤسسة.



مخطط هيكل تنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط

الخاتمة

الخاتمة

وفي ختام هذا البحث يمكن القول بأن لبيئة العمل وجماعة العمل وعلاقات العمل تأثير على الالتزام التنظيمي للعمال، بحيث أن الأفراد العاملين بحاجة إلى أجواء عمل جديدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة وتتمثل هاته الأجواء في تحسين نوعية المناخ التنظيمي من توفير بيئة مادية وفيزيائية مناسبة للعمل وهذا من أجل كسب العمال للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها ونجاحها، كذلك بالنسبة لجماعة العمل فهي تجعل العامل يتعلق بالعمل أكثر وتدفعه إلى بذل جهود كبيرة في العمل والرضا عنه.

إن علاقات العمل سواء كانت بين العمال فيما بينهم أو بين العمال ومسؤولهم فهي تؤثر بشكل كبير في سلوك العامل والتزامه نحو المؤسسة كذلك الامتثال لقوانين المؤسسة وتبنيها والشعور بالواجب والمسؤولية اتجاهها.

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

وبعد تحليل النتائج باقتراح الأساليب إحصائية متنوعة وملائمة لمعطيات وفرضيات البحث توصلنا إلى توقع مجموعة من النتائج أشارت في مجملها إلى وجود مستويات متوسطة إلى فوق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة كما يدركها عمال المؤسسة.

الخاتمة

التوصيات والإقتراحات:

خلصت الدراسة إلى افتراض أن مستوى المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي كان متوسطا في بعض أبعاده على غير المتوقع وأن مساهمة المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ظهر من خلال الهيكل التنظيمي والإشراف والاتصالات بالنسبة للالتزام العاطفي ومن خلال الهيكل التنظيمي بالنسبة للالتزام المعياري والمستمر وانطلاقا من هذه النتائج تقدم التوصيات التالية لإدارة المؤسسة:

- المحافظة على مستويات الإشراف والاتصالات والهيكل التنظيمي وتطويرها باستمرار لما أظهرته من آثار على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي ، و ذلك بإشراك الموظفين أكثر في اتخاذ القرارات المهمة ، و كذلك بإعطاء حرية أكبر في طرح الأفكار الجديدة و تشجيع أصحابها.
- وضع نظام حوافز جديد مبني على الإيجابية في العمل مما يخلق نوع من الحيوية والديناميكية الإيجابية و سط العاملين.
- القيام بدراسة المناخ التنظيمي بأبعاد أخرى تركز أكثر على العلاقات الإنسانية و التسيير التشاركي.
- ربط المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل (الروح المعنوية ، الاغتراب الوظيفي ، الجودة الشاملة).

المراجع

المراجع

- 1- الاتصالات الفلسطينية، ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2008.
- 2- أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، ع 76، 2009.
- 3- أكرم أحمد الطويل وإسراء وعبد الله السبعواوي، علاقات الإرتباط و التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل و النسيج، الموصل، مجلة تنمية الرافدين ، 2012، مج 34، ع 109.
- 4- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة البار الرميساء، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز - دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014.
- 5- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، ع 31، 2012.
- 6- جبير سعيد صايل السيحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين و العسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمنطقة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2004.
- 7- خالد قرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، 2012، ع 26.
- 8- رياض عزيز، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،مج 3، ع 1، 2013.

المراجع

- 9- سندس رضوي، 2012، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة إستطلاعية في وزارة العمل و الشؤون الإجتماعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، ع 30.
- 10- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، 2010.
- 11- عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2003.
- 12- فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، ع 38، 2010.
- 13- فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الابداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 14- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس (سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر ، عمان - الأردن، 2004.
- 15- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.
- 16- محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية، جامعة الأزهر غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية ، مج 22، ع2، 2014.

المراجع

- 17- محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها - دراسة حالة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج 15، 2001.
- 18- محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 30، 2012.
- 19- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2006، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.
- 20- ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004.
- 21- نداء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العلي و البحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، مج8، ع24، العراق، 2012.
- 22-Campbell .j, Bawmas,P. , Peterson, N . and Dunnette, M.D. (1974) , The measurent of organization effectiveness, review of relevent research and opinion , san Diego California , Naval personnel reaserch and development center.