

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

# المناخ التنظيمي وعلاقته بولاء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-الأغواط.

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطالب:

بن سالم عبد القادر شريف

رئيسا	عيساوة وهيبة	الدكتورة
مشرقا	محمد نوري	الدكتور
عضو مناقش	بدران	الدكتورة

السنة الجامعية 2018-2019



# تشكرات

نحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الزاكرين أن وفقنا وسدد خطانا

لإتمام هذا الجهد المتواضع

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

نتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الفاضل : الدكتور نوري محمد الذي لم

يتوانى عن تقديم توجيهاته القيمة وإرشاداته ونصائحه

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

من أهل وإخوان و زملاء

وإن كنا عاجزين عن شكر الجميع فعند الله خير الجزاء وأوفره.

شكرات  
داستان

# إهداء

إن الحمد لله، نحمده ونشكره، كما ينبغي للجلال وجه وعظيم سلطانه، على نعمه  
، اللهم لك الحمد على ما أعطيت ولك الشكر فيما فضيت، والصلاة والسلام على  
رسول الله سيدنا وحبيبنا محمد خير الأنام عليه أفضل و أزكى سلام أما بعد:  
قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
فإني أهدي ثمرة جهدي ونتاج عملي المتواضع إلى المدرسة الربانية حفظها الله إلى أمي  
وإلى أبي حفظه الله الذي أنار دربي وفتحنى بكل الوسائل من أجل التحصيل العلمي  
وهما بمثابة الشمعة التي تخزق لتنير طريق دربي فهما نعم امثل ونعم القدوة.  
إلى جميع إخوتي الأعزاء الذين تقاسمو معي حب الوالدين وطاعتهم فلانوا عوننا صادقاً  
في الطاعة والإحترام.  
وإلى رفقاء دربي وجميع أصدقائي.  
وإلى كل الأساتذة الذين درسوني خلال مشواري الدراسي وخاصةً أساتذة تخصص تنظيم  
و عمل  
و إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي مع كل الإحترام والتقدير إليهم جميعاً  
كما لا أنسى أن أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من أهل وإخوان و أصدقاء  
وأساتذة على انجاز هذه المذكرة لنيل شهادة الماستر  
وإن كنت عاجز عن شكر الجميع فعند الله خير الجزاء وأوفره.

بن سالم عبد القادر شريف

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	تشكرات
	فهرس المحتويات
	الملخص
أ	مقدمة
<b>الفصل التمهيدي: الإطار النظرية للدراسة</b>	
03	1- الإشكالية
04	2- تحديد المفاهيم الأساسية
06	3- أسباب ومبررات اختيار الموضوع
06	4- أهمية وأهداف الدراسة
07	5- منهجية البحث
09	6- الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي</b>	
11	1.مدخل إلى المناخ التنظيمي
11	1.1 مفهوم المناخ التنظيمي
18	2.1. أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه
23	2 . نماذج المناخ التنظيمي وعناصره
23	1.2. نماذج المناخ التنظيمي
32	2.2 عناصر المناخ التنظيمي
36	3.أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه
37	1.3. أبعاد المناخ التنظيمي
39	2.3. أنواع المناخ التنظيمي
47	4. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته
47	1.4. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
53	2.4. تحسين المناخ التنظيمي
56	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي	
58	تمهيد
59	1- مدخل إلى الولاء التنظيمي
59	1-1- مفهوم الولاء التنظيمي
62	1-2- أهمية الولاء التنظيمي
65	2- أبعاد الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له
65	1-2- أبعاد الولاء التنظيمي
66	2-2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
74	3- إستراتيجيات ومراحل تكوين الولاء التنظيمي
74	1-3- إستراتيجيات الولاء التنظيمي
76	2-3- مراحل تكون الولاء التنظيمي
77	4- آثار ووسائل قياس الولاء التنظيمي
77	1-4- آثار الولاء التنظيمي
80	2-4- وسائل قياس الولاء التنظيمي
83	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز	
85	1. تقديم عام للمؤسسة ( المديرية الجهوية للكهرباء والغاز )
85	1.1. بطاقة فنية للمؤسسة
89	2.1. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط
94	2. محور البيانات الشخصية
97	2.2. المحور الثاني : تطبيق القانون الداخلي لمؤسسة سونلغاز
106	3.2. المحور الثالث الولاء
111	3. نتائج اختبار الفرضيات
116	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
36	الشكل رقم (01) : عناصر المناخ التنظيمي
52	الشكل رقم (02) : علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات
68	شكل رقم (03): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند setters
88	شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام
90	شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط
93	الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
94	الجدول رقم 01: يوضح الجنس داخل مؤسسة سونلغاز
94	الجدول رقم 02: يوضح نسبة السن في مؤسسة سونلغاز
95	الجدول رقم 03: يوضح نوع الوظيفة داخل مؤسسة سونلغاز
96	الجدول رقم 04: يوضح سنوات العمل في القطاع داخل مؤسسة سونلغاز
97	الجدول رقم 05: يوضح نمط القيادة السؤال الثاني الخاص بتشجيع القائد للعمال
97	الجدول رقم 06: يمثل نمط الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز السؤال رقم 01
98	الجدول رقم 07: يوضح المراقبة اليومية للعمال في مؤسسة سونلغاز
99	الجدول رقم 08: يوضح الخصم من الأجر في مؤسسة سونلغاز
99	الجدول رقم 09: يوضح روح العمل سائدة للعمال داخل مؤسسة سونلغاز
100	الجدول رقم 10: يوضح مساعدة عامل جديد من طرف العمال
101	الجدول رقم 11: يبين المتوسط والانحراف لكل سؤال في محور الثاني
101	الجدول رقم 12: المركب يوضح المراقبة اليومية وعلاقتها بسؤال الولاء الشعوري العاطفي
102	الجدول رقم 13: يبين المتوسط والانحراف لكل سؤال خاص بنظام الحوافز
103	الجدول رقم 14: يمثل نظام الأجر بالنسبة للعامل داخل مؤسسة سونلغاز
103	الجدول رقم 15: يمثل نسب الجدارة في ترقية في مؤسسة سونلغاز
104	الجدول رقم 16: المركب يمثل نظام الحوافز وعلاقته ببعده الولاء الشعوري
106	الجدول رقم 17: يمثل الشعور بالإخلاص لهذه المؤسسة
106	الجدول رقم 18: يمثل البقاء في المؤسسة
107	الجدول رقم 19: يمثل العلاقة مع رؤساء العمل
107	الجدول رقم 20: يمثل إجابات المبحوثين حول التحدث عن العمل خارج العمل
108	الجدول رقم 21: يبين المتوسط والانحراف لكل سؤال
109	الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين نمط الإتصال ومع البقاء في المؤسسة ( الولاء )
110	الجدول رقم 23: يبين عبارات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ
111	الجدول رقم 24: يبين زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي تؤثر على زيادة ولاء العاملين
112	الجدول رقم 25: يبين أثر نظام الحوافز على ولاء العاملين
113	الجدول رقم 26: يوضح أثر الاتصال الداخلي على ولاء العاملين

## ملخص الدراسة :

إن نجاح المنظمات في الوقت الراهن مرهون بمدى قدرة الإدارة على توفير المناخ التنظيمي الملائم، الذي يساهم في خلق ولاء للعامل و إحساسه بالإنتماء بما يحقق أهداف المنظمة.

حاولت هذه الدراسة إبراز أثر المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين في مؤسسة مديرية سونلغاز بولاية الأغواط، والذي يقيس المتغيرات المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي، والولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، وتأثير عناصر المناخ التنظيمي في خلق الولاء لدى العاملين.

بينت هذه الدراسة تأثير عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، الإتصال، نمط القيادة، الحوافز، في خلق الولاء لدى العاملين في مديرية سونلغاز، كما بينت هذه الدراسة وجود تأثير وعلاقة للمناخ التنظيمي في خلق الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، الحوافز، الولاء

التنظيمي.

### **Study Summary:**

The success of organizations at the present time depends on the extent to which the management is able to provide the appropriate organizational climate, which contributes to creating loyalty to the worker and his sense of belonging to achieve the objectives of the organization.

This study attempts to highlight the impact of the organizational climate and its relationship with the employees of the Sunlagaz Directorate in the State of Laghouat, which measures the variables related to the reality of the organizational climate, organizational loyalty within the Sonlegaz Institution, and the impact of organizational climate factors in creating loyalty among the employees.

The study showed the influence of the elements of the organizational climate: organizational structure, communication, leadership style, incentives, and the creation of loyalty among the staff of the Sunlagaz district.

**Keywords:** organizational climate, organizational structure, leadership, communication, incentives, organizational loyalty

مقدمة

## مقدمة:

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياتية، استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي.

حيث أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على الولاء التنظيمي يمثل عنصرا أساسيا في الإعداد لعملية التطوير، ومحددا لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية و طريقة للنمو مع العاملين باعتبار أن القيم الإنسانية تتماشى جنب إلى جنب مع القيم الاقتصادية من خلال نسق اجتماعي للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية نستخلص منها مواقفهم وإنجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة، ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإجتماعية الهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الولاء التنظيمي.

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، ترصن عسيل الثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الإتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد .

الفصل التمهيدي

الإطار النظري للدراسة

## 1- الإشكالية:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تمثل الغاية الأساسية من انشائها، لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الآلات، رأس المال، والمعلومات والموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه .

إن مصطلح مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما يستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، وكذلك أسلوب التعامل وكيفية تفاعل الموارد البشرية الموجودة به مع بعضها البعض. من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والبيئة الداخلية للمنظمة كما يعيشها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم ودرجة ولائهم للمنظمة .

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وكان الهدف من دراسته هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة منها الولاء التنظيمي .

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة في الإدارة لدراسة أثاره في أداء وسلوك الأفراد وفي إنتاجية المؤسسات ككل وهو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة تمكنها من التكيف مع مستجدات المحيط ومن ثم الاستمرارية والبقاء فيه فكلما توافرت مشاعر الولاء لدى العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة والعاملين فيها وكلما زاد ذلك الشعور كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه. والموظفون الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضاً الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر والتفاني في عملهم وحرص دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها مهما كانت .

تسعى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة خاصة الاقتصادية في ظل موجة التغييرات الحاصلة إلى توفير مناخاً تنظيمياً لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل. وتجنب العديد من المشاكل

التنظيمية الناجمة عن سوء المناخ وعدم ملائمته للقيام بمختلف النشاطات والمهام. وضعفه في إشباع حاجيات العمال على إختلاف طبقاتهم التنظيمية ومستوياتهم الإدارية.

ضمن هذا الاطار ولمعالجة هذه الموضوع، يجدر بنا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

— ما علاقة المناخ التنظيمي بولاء العاملين ؟

للإجابة على هذه التساؤل، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة بين القانون الداخلي وولاء العاملين ؟
2. هل كلما زادت صرامة تطبيق القانون الداخلي لمؤسسة سونلغاز زاد ولاء العاملين لها ؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي في سونلغاز ودرجة ولاء العاملين لها ؟

❖ **الفرضيات :**

للإجابة على التساؤلات السابقة كمتطلب منهجي، تمت صياغة الفرضيات التالية :

1. كلما زادت صرامة تطبيق القانون الداخلي لمؤسسة سونلغاز زاد ولاء العاملين لها.
2. إن نظام الحوافز له علاقة في خلق الولاء.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي في سونلغاز ودرجة ولاء العاملين لها.

## 2- تحديد المفاهيم الأساسية:

لغرض إزالة أي غموض أو سياسي في استخدام بعض المصطلحات المهمة في هذه الدراسة إرتأينا تعريفها مع إظهار بعض المصطلحات كمرادفات:

- **المناخ التنظيمي:** يقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، ولقد استخدمنا المصطلحات المناخ التنظيمي، بيئة العمل الداخلية، مناخ العمل تون اعتبار أي فروق بينها.
- **المنظمة:** يطلق مصطلح منظمة على أي قطاع مهما كانت طبيعته، نشاطه، حجمه ونوعيته سواء إنتاجية، تجارية أو خدمية، وقد استعملنا مصطلح المنظمة كمفهوم توسع وتشمل من مصطلح مؤسسة.
- **النظام:** هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين.

- **التنظيم:** هو الإطار الذي يضم القواعد، اللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- **السلوك:** هو الإستجابة لمنبه أو مثير معين.
- ( الإستجابة = رد الفعل، المنبه أو المشير = حدث معين أو دافع معين )
- **السلوك الإنساني:** يشير إلى كافة التصرفات التي يقوم بها الإنسان.
- **السلوك التنظيمي:** هو سلوك الموظفين داخل المنظمات.
- **الرضا الوظيفي:** الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية ببيئة العمل.
- **الولاء:** هو استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.
- **الثقافة التنظيمية:** هي الفلسفات، الإستراتيجيات، القيم، المسلمات، المعتقدات، التوقعات، الإتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها.
- **المدير والرئيس:** نستخدمهما كمرادفات، فالمدير هو الشخص الذي يدير العمل في المنظمة أو جزء منها، كما أن كلمة الرئيس هي كلمة كثيرا ما تستخدم مثل رئيس قسم، رئيس مصلحة.
- **الفائدة:** هو الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الأشخاص ولديه قدرة التأثير فيهم، فمن المهم أن يجتمع في المدير الموصفات القيادية حتي يساهم فعليا في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الدوافع:** هي محركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين.
- **الحوافز:** هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.
- **الإدراك:** هو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والإنطباعات التي يفسرها بطريقة الخاصة وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.
- **الإتجاهات:** تنظيم متكامل من المفاهيم والميول السلوكية.
- **القيم:** هي معتقدات راسخة في النص تميز الصواب عن الخطأ وتمتاز بالنبات النسبي وصعوبة التغير مقارنة مع الإتجاهات.

- الجماعة أو الفريق: الجماعة هي مجموعة من العاملين الذين يعملون في قسم واحد أو وحدة واحدة وتجمعهم خصائص معينة، وقد تكون الجماعة رسمية أو غير رسمية. أما الفريق فهو نوع من الجماعات وليس إلا جماعة متخصصة وهو جماعة رسمية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة اسباب ذاتية منها:

- الموضوع جدير بدراسة وينسجم مع التخصص.
- أهمية كلا المتغيريين فكلاهما يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص في علم الادارة .
- لعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات من خلالها يمكن فهم اي مناخ تنظيمي ومن ثم ترسيخ الولاء لدى العاملين ورفع مستواه.
- ملاحظتنا لغياب الولاء في بعض المؤسسات الجزائرية.

### 4- أهمية وأهداف الدراسة:

#### أولا: أهمية موضوع البحث

يستمد هذا البحث أهميته إنطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية.

#### 1. الأهمية العلمية:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التنظيم.

- مكانة المورد البشري داخل المنظمة وتأثيرها على المنظمة.

#### 2. الأهمية العملية:

- فهم الأخطاء التي تقع فيها المنظمات وهذا ما يسبب عدم نجاحها.

#### ثانيا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

1. الأهداف العلمية:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده.
- التعرف على الولاء التنظيمي مفهومه وأهميته.
- التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي.

2. الأهداف العملية:

- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- السعي إلى الوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات.

5- صعوبات البحث :

- لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات، ومن من جملة الصعوبات التي واجهناها في هذا الموضوع:
- صعوبة الموضوع بحد ذاته بإعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية.
- قلة معلومات الباحث حول هذا الموضوع بسبب قلة خبرته في الميدان التطبيقي لأنه لا زال طالب لم يحتك بالعمال في أي منظمة إقتصادية كانت أو عمومية.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

6- منهج وأدوات البحث:

❖ المنهج المتبع في البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الموجبي، ففي الجانب النظري سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التعليمي والولاء التنظيمي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الولاء التنظيمي للعاملين التي تحققها، أما في الجانب التطبيقي فقد عملنا عليه من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية منحنين كنموذج لذلك "مؤسسة سونلغاز".

❖ أدوات البحث:

لقد اعتمدنا في جمع البيان والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانبين النظري والتطبيقي:

- أ- في الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الإعتماد على:
- المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.
  - الأنترنت باعتباره وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.
- ب- في الجانب التطبيقي: أما في الجانب التطبيقي تم الإعتماد على:
- الإستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة بعنف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه؛
  - المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين، المسؤولين.
- و لقد وظفنا مجموعة من الأدوات المتمثلة في:
- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ بيانات الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة؛
  - إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الوثائق المتحصل عليها.

#### ❖ حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

#### 1. الحدود المتعلقة بالموضوع:

لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير عناصره المتمثلة في كل من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجيا والعمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز على الولاء التنظيمي وذلك دون التعمق في تحليل هذه العناصر.

#### 2. الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط.

#### 3. الحدود الزمنية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2019/2018 وذلك ابتداء من شهر أفريل 2019 م إلى غاية شهر ماي 2019 م.

## 7- الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والأنترنت صادفنا الدراسات التالية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة البدر وإبراهيم بن حمد، تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من المشاكل التي يسببها، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين نوافر مناخ تنظيمي صحي ومستوى ضغوط العمل.

- **الدراسة الثانية:** دراسة ميهوبي فوزي تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علم الفصل العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الممرضين للمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية وبراز انعكاساته الخطيرة لدى الممرضين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي عبر الملائم والإحترق النفسي للممرضين.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة تقبيل بوجمعة، تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة" مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأساليب دار الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس وقد توصلت إلى وجود هذه العلاقة وأن المناخ التنظيمي المفتوح هو السائد في مدارسنا الثانوية.

الفصل الأول

المناخ التنظيمي

**1. مدخل إلى المناخ التنظيمي:**

يعدّ موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أنّ تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حاولنا في هذا المبحث التطرّق إلى مختلف تعريفات المناخ التنظيمي وإستنتاج خصائصه.

**1.1 مفهوم المناخ التنظيمي:**

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين<sup>1</sup>، إذ كان كورنل (Cornel) أول من إستخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية<sup>2</sup> ومنذ ذلك الحين وهو يحظى بإهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ولكن قبل التعرض لتعريف المناخ التنظيمي لآبأس من التعرض للتطور التاريخي لهذا المفهوم .

**أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي**

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخياً كما يلي:

**أ/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات:**

في سنة 1960 حسب جيليرمان (Gellerman) هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعياً إلى الجو الذي يسود وسط معين.

في سنة 1967 نظراً للأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت (Rensis Likert) بالتتبع خلال فترة زمنية مقدّرة بربع قرن نشر عملاً له: \*The human organisation\* الذي يشكل علمياً وجود، مفهوم، قياس، أدوار وتأثير مناخ العمل.<sup>3</sup>

في سنة 1968 حسب أعمال تاجيري وليتون (Taguiri et Litwin) مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة الجزء 19. العدد 02، الأردن، 2005، ص 13.

<sup>2</sup> المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2006، ص 25.

<sup>3</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 15.

## ب - / مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسيّ التنظيمي وانتشارها، حيث توصل بروني (Brunet) إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و 15 (درجة الإستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائية المباشر، إعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة،...) إنَّ جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضى، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج) يبرز للموظف كيف يعامل. ولما معظم العمّال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسيّ من حيث طريقة المعاملة، هذا كله ينتج عند مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنّه يمثل مايعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغييرات التنظيمية بشكل واسع.

## ج / مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات فترة الثمانينات: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية.

د/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات: إستعمال الإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.

## ثانيا: تعريف المناخ التنظيمي.

لقد تطوّر هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، وإشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها :

حسب فورهاندر وجلمر (Forhand and Gelmer) : المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على أنّ المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص258.

كما عرفه القريوتي: \*المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.<sup>1</sup>\*

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

و عرفه لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) بأنه: \*مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرّكة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.<sup>2</sup>\*

كما عرفه الكتبي: \*يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن إستنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها.<sup>3</sup>\*

يضيف هذا التعريف أنّ المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبياً للفرد، أمّا المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبياً للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.

في نفس المنحى يعرفه آخرون على أنه: \*شخصية المنظمة التي تؤثر على تصرفات العاملين.\*  
وعرفه آخرون على أنه: \*مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن 2009، ص170.

<sup>2</sup> قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 163.

<sup>3</sup> كتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2005، ص97.

العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة\*.<sup>1</sup>

كما عرفه آخرون على أنه: \*المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الإتصال ووسائله...\*.

يعرفه آخرون على أنه: \*سلسلة من الخصائص المستمرة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميّزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يُستعمل كمرجع لتسيير وضعية معينة ويعطي مظهر وحيد الإتجاه لتصرفات العاملين\*.<sup>2</sup>

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي محدد لمفهوم المناخ التنظيمي، حيث تعددت وتوّعت تعاريفهم وبالرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف محدد له فمنه من يُوسّع نطاقه ومنهم من يُضيّقه، إلا أنّ وجهات النظر تلاقحت حول أهم السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية. يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي على أنه:

مجموعة الخصائص والصفات التي تميّز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتّصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الإتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز...

#### \* المعايير التي إستند إليها الباحثين في تعريف المناخ التنظيمي

حيث قدم بعض الباحثين بعض المعايير التي يجب الإستناد عليها في تعريف المناخ التنظيمي:

أ - الوضوح : أي وضوح الأهداف والإجراءات والأدوار.

<sup>1</sup> فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 29.

<sup>2</sup> Lorain jean ، brunet، climat organisationnel، satisfaction au travail et perception du syndicalisme ،revue : relatind ، vol 39 n 4، 1984، p 669.

ب- إلتزام الأعضاء تجاه المنظمة : وتشير إلى عملهم بشكل تعاوني ووجود الثقة بين الأعضاء والشعور بفخر الإنتماء إلى هذه المنظمة.

ج- العدالة : وتشير إلى أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة يرون فيها عدالة ومساواة وعدم التحيز.

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي.

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يمكن إستخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

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

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر 2007 ص 17 .

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد الحميد، نفس المرجع، ص 17.

<sup>3</sup> فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>4</sup> عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، المدرسة العليا لتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر [www.ulum.ni](http://www.ulum.ni) (25/01/2019)، (02.44)

9- إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي، فالمناخ الإداري يُشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يُشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة.<sup>1</sup>

10- لايعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

11- إن المناخ التنظيمي لايعني ثقافة المنظمة، وليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة.<sup>2</sup> فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو إنعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويُعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يُؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرةً، أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك. كذلك تُشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة ومستمرة من الصعب تغييرها حيث يُشير

موريس تيفوني (Maurice Thevent، 1986) في تعريفه للثقافة بأنها: \*الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، وهي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها. وعكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة وقابلة للتغيير، فمثلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء.

## 2- أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه :

قبل التطرق إلى أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه نفضل التعرّض إلى المناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية.

### أولاً: المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية<sup>3</sup>:

1- المدرسة الكلاسيكية: ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائده فريدريك تايلور (F.Taylor)، إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها

<sup>1</sup> البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> حمادات محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> حمادات محمد حسن محمد، نفس المرجع، ص 22-23.

أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، لأنّ على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دونما إبداء للرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مُسلّم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، بينما نرى أنّ فايول (Fayol) يرى أنّ الإدارة تُوفّر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة (قدرة) نتيجة توفّر الجو الملائم للعمل، والإستقرار النفسي والوظيفي لديه، ممّا يجعل العمّال يشعرون بالإسجام فيما بينهم، والذي يُشكّل قوة كبيرة للمؤسسة.

2- المدرسة البيروقراطية: تسود في كل وحدة من وحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، وكلّ منها تحدد سلوكات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتوزّع على جميع المشاركين في هذا النظام، إضافةً إلى ذلك فإنّ نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوضاعها لمهام كل وظيفة وعلاقة كل منها وارتباطاتها بالوحدات الأخرى، وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها وبين عملائهم، بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الإنفعالية أو الأهواء الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وماحيويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيّر، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيداً عن جو الألفة والصدقة والمحبة، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية. يُلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس ويبر أنّه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أنّ البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر ممّا تهتم بالعنصر البشري في التنظيم. وعليه فإنّ المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنّما هو مناخ جامد وروتيني تتقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الإجتماعية والإنسانية وإمكانات وقدرات ومشاعر العاملين، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع بمدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 31.

3- المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية، وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية ما يلي:

- لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات إجتماعية أخرى.
- للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.
- إُعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.
- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- دعت إلى اتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.

4- نظرية النظم الاجتماعية: إنَّ التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأنَّ السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة. إنَّ نموذج جبلز وجوبا (Gebz & Guba) يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي.

#### 2.1. أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه :

##### أولاً : أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخاً تنظيمياً يميّز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات، لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانباً متزايداً من الأهمية عند الباحثين نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأنَّ له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1- يُعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يُعبّر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل

المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.<sup>1</sup>

2- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يُعدّ تأثيراً مباشراً، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات لأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأنّ الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأنّ قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها، التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، التأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعّالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

3- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعّال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 17 18.

<sup>2</sup> البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 19 20.

<sup>3</sup> فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 294.

4- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يُوفر فرصاً للتطور الذاتي لأنّ فيه نوعاً من التحدي الذي يُتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.<sup>1</sup>

5- إنّ سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يُوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يُؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصّل الباحثون إلى أنّ الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر. كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيّرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.<sup>2</sup>

6- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

من خلال ماسبق يمكن القول أنّ المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم ودافعيتهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلّي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وكنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والإستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ومهما اختلفت المنظمات والعاملين فيها فإنّ كلاً منهما يسعى للوصول

<sup>1</sup> الكتيبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup> المومني واصل جميل، مرجع سبق ذكره، ص ص 30 31.

<sup>3</sup> نقيل بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظراً للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً، متميزاً ومتجدداً.

### ثانياً: مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعايره

يؤكد الواقع أنّ تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغيّر عناصره، كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أنّ الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلاً من تعريف المناخ.

#### 1/ مداخل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي<sup>1</sup>:

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ت- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي. أما المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أنّ المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويُعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبدالمجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 302-303.

كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنّ هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصّارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصّارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها. وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

## 2/معايير قياس المناخ التنظيمي:

إنّ مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يُتفق عليها، فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس والدفء التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم وانتمائهم، ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضاً مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرار...

حسب (Jacques Legres، Daniel Pemartin) يُقاس المناخ التنظيمي إنطلاقاً من المعايير التالية:

- أ- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- ب- معدل الدوران الشخصي.
- ت- تطور الإنتاجية.
- ث- عدد حوادث العمل.
- ج- الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- ح- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- خ- العلاقات (سلطة- الخاضع لها).
- د- تطور الإتصالات غير الشكلية.
- ذ- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع.
- ر- كمية وطبيعة الإنتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث

عدم المراقبة يمكن أن تُسد وتُضَيِّع كلياَ النتائج المتحصل عليها (مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الإستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج)، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، يتم غالباً الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقاً.

إنّ الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

**أ- المقاييس الموضوعية :** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميّاً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

**ب- المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم<sup>1</sup>.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنّه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإنّ مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً.

## 2 . نماذج المناخ التنظيمي وعناصره:

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أنّ هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية...) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتها، حيث يُصمّم الباحثين نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرّضا وغيرها.

### 1.2. نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 304.

التنظيمي السائد ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

### أولاً: نموذج كروفيت وهالبين (Croft and Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتماد الباحثان على أسلوب الإستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي<sup>1</sup>:

#### المجموعة الأولى:

- 1- الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.
- 4- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أُشبعَت.

#### المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة.
- 2- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- 3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم لع.
- 4- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

### ثانياً: نموذج ليكرت (Likert 1967)

يُعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموده أنّ المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرّق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> قبوقب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 166.

والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الإتصال، إتخاذ القرار، الإهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.<sup>1</sup>

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطاً استغلالياً، أو متسلطاً عادلاً، أو ديموقراطياً، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

### ثالثاً: نموذج ليتوين وسترينجر (Litwin et Stringer 1968)

ويهدف نموذج الباحثان لقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى إنعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يُعد من أفضل نماذج الإستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- 1- شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.
  - 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
  - 3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
  - 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
  - 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
  - 6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
  - 7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
  - 8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
  - 9- مدى شعور الفرد بأهميته وانهاءه لفريق العمل والمنظمة ككل.
- لقد توصل هذا النموذج إلى أنّ أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأنّ عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز والرّضا الوظيفي عند العاملين، كما يُعد أثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم، ص 43.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ص 270-271.

**رابعاً: نموذج كامبل وزملائه (Kampel et al 1974)**

يُعد ماقدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدّموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدّوها بعشرة عناصر أساسية صالحة للإستخدام من نوعيات مختلفة من المنظمات. وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>

1- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.

2- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

3- مركزية القرار: درجة تفويض السلطة.

4- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.

5- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الإستمرار بالعمل في المنظمة.

6- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

7- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.

8- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.

9- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

10- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

نلاحظ أنّ هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، وركّز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

**خامساً: نموذج لولر وزملائه (Lawler et al 1974)**

يرى Lawler وزملائه أنّ عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عدداً من العناصر الفرعية.<sup>2</sup>

**المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

3- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

<sup>1</sup> قبوقب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>2</sup> بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

**المجموعة الثانية:** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

1- نمط الحياة.

2- نظم المكافأة.

3- نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أنّ نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

**سادسا: نموذج دوني وزملائه (Downey et al 1974)**

وفقا لهذا النموذج فإنّ المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: إتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا بوجوب تحديد السياسات ووضوحها<sup>1</sup>.

**سابعا: نموذج ستيرز (Steers 1977)**

قدّم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ماتتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

1- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الإختيار والتدريب.

2- هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وماقد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بدر إبراهيم بن حمد، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> بدر إبراهيم بن حمد، نفس المرجع، ص 27.

4- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. نلاحظ أنّ العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

#### ثامنا: نموذج تيم وبيترسون (Timm et Peterson 1982)

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

- 1- الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.
- 2- المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.<sup>1</sup>
- 3- الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الإستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
- 4- المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأنّ العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.
- 5- الإتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للإقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى إهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.
- 6- الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى إهتمامهم ببعضهم البعض.

<sup>1</sup>بدر إبراهيم بن حمد، المرجع السابق، ص 28.

## تاسعا: نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozloski et Doherty)

ويقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- 2- فهم الوظيفة: وعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- 3- المحاسبة أو المساعدة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم
- 4- المسؤولية: ويُعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يُسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5- تركيز المشرف على العمل: ويُعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6- المشاركة: ويُعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7- الإشراف المساند أو الدعم: ويُعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- 8- العمل الجماعي: ويُعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد العمل بروح الفريق.
- 9- التعاون بين المجموعات: ويُعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- 10- وعي الإدارة وأحساسها بموظفيها: ويُعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الإهتمام والرعاية.

<sup>1</sup> بدر إبراهيم بن حمد، المرجع السابق، ص 30.

11-إنسياب الإتصالات: ويُعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الإتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الإنفتاح والإنسياب.

### عاشرا: نموذج فورهان وجيلمر (Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثان فورهان وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في:

- 1- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- 2- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- 3- إتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخ
- 4- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطاً متسلطاً أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

### إحدى عشر: نموذج كويز وتوماس (Koys et Tomas)

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الإستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- 2- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- 3- الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الإتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- 4- ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- 5- الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- 6- التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- 7- العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- 8- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

<sup>1</sup>الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ص ص 221 — 223.

**إثني عشر: نموذج فريدر دار وجرينبرج (Friederdar et Greenberg)**

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:<sup>1</sup>

- 1- التحرر.
- 2- العوائق.
- 3- الألفة والمودة.
- 4- التحفظات.
- 5- التأكيد على الإنجاز.
- 6- المكافأة.

نلاحظ أنّ كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الإستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

**ثلاثة عشر: نموذج مسح المنظمات (Survey of organisation SOO)**

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان، وكانت

عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- الإستعداد التكنولوجي.
  - 2- مدى الإهتمام بالموارد البشرية.
  - 3- إنسياب الإتصالات.
  - 4- مستوى الدافعية.
  - 5- عمليات صنع القرار.
  - 6- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الإتصالات...)
- وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أنّ المناخ التنظيمي الجيد عادةً مايرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأنّ معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.

<sup>1</sup> بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 25 – 26.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر وبلد، 2000، ص ص 413، 414.

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

## 2.2 عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أنّ عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

### أولاً: الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.<sup>1</sup> أي أنّ ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يُوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يُحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلاً عن تحديد إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. يُعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف إحتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الإقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يُعتبر عنصر سلبى في المناخ التنظيمي.

### ثانياً: نمط القيادة

تُعرّف القيادة بأنها "عملية التأثير في التابعين"، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الإتصال الهابط والإتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

السلطة، الإتصال ذي الإتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أنّ القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير، إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نمط الإتصال

الإتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.<sup>2</sup>

إنّ أنماط الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والإبتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أنّ الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حدٍ سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد، وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

<sup>2</sup> قبوقب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 171.

العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً في خلق التفاعلات الإجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

#### رابعاً: العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أنّ المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.<sup>1</sup>

#### خامساً: مشاركة العاملين في صنع القرارات

إنّ المشاركة في صنع القرارات تُتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والإقتراحات...، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع، ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أنّ النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب إعتتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.

#### سادساً: الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعات الظروف البيئية المحيطة. أي أنّه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

#### سابعاً: طبيعة العمل

إنّ طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأنّ عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدداً أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع

<sup>1</sup> حمود خضيرة كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

والإبتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

### ثامنا: نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإنّ نظم العمل وإجراءاته تبيّن كيفية تسلّم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبيّن التسلسل الوظيفي وكيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبيّن بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبيّن المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبيّن كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.<sup>1</sup>

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والإبتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإنّ ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

### تاسعا: العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.<sup>2</sup>

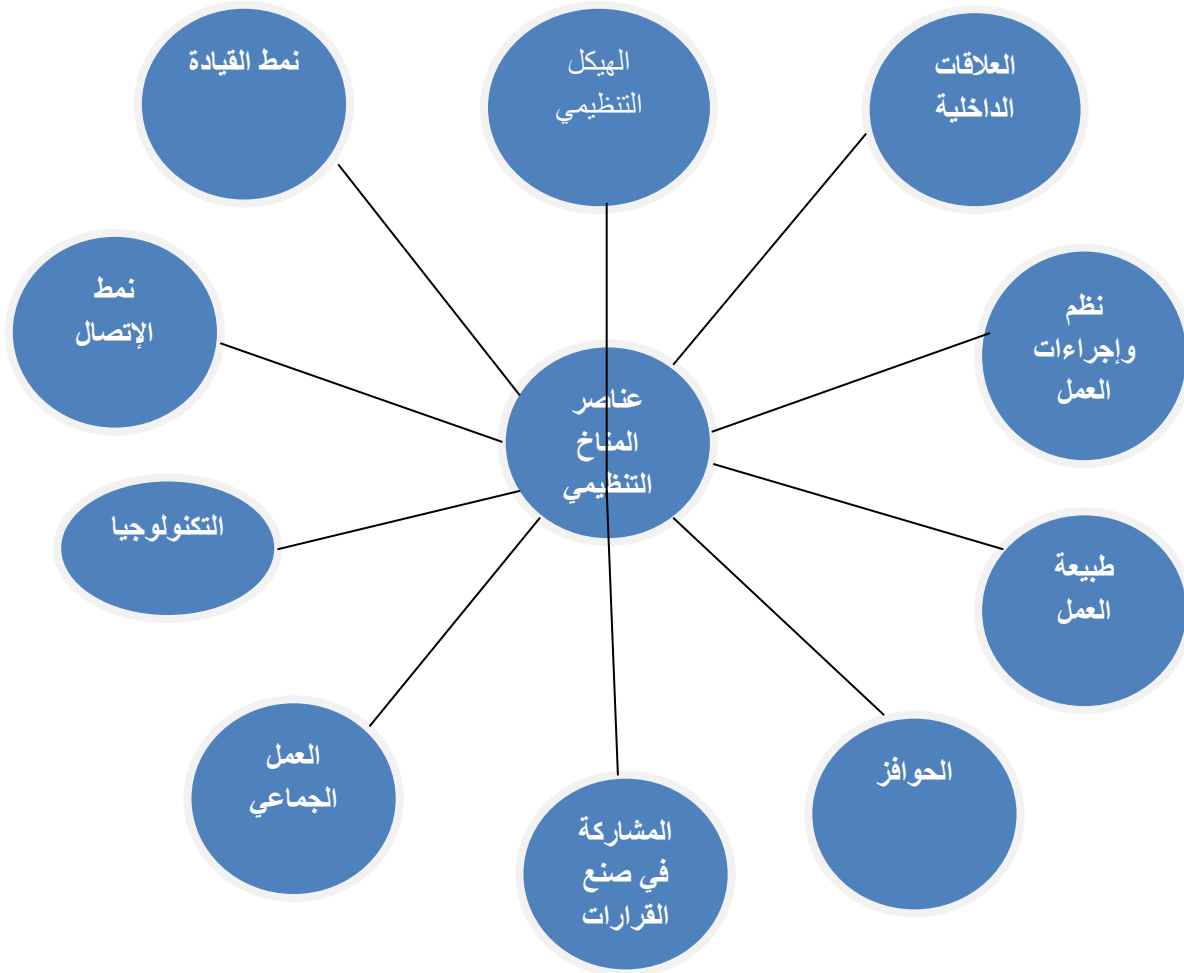
إنّ الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإنّ ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجاباً

<sup>1</sup> حمود خضيرة كاظم، المرجع سابق، ص 298.

<sup>2</sup> فلييه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 300.

على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي. والشكل رقم (1-1) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والمستخلصة من النماذج السابقة.

الشكل رقم (1) : عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

### 3. أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه:

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإنَّ أبعاده وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، لقد تعرضنا في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين، ومختلف أنواعه.

**1.3. أبعاد المناخ التنظيمي:**

يُعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أنّ هناك إختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكوّنة للمناخ التنظيمي مايلي:

**أولاً: مرونة التنظيم**

يُقصد بذلك قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على إستيعاب المتغيرات فإنّ ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يُقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يُقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.<sup>1</sup>

**ثانياً: التركيز على الإنجاز**

أي هل المنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا.

**ثالثاً: التدريب والتنمية الإدارية**

يُقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والإتجاهات بما يتناسب وتحقيق الأهداف المنظمة. أمّا التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة. يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأنّ زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

إنّ اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالإستقرار، فالإستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الإستثمار.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنماط السلطة

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الإجتهد، إقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

إنّ نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالباً بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع، فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالاً للإجتهد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما يساهم في الإبداع والإبتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

#### خامساً: أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين إعتقاداً منها بأنّ اتفاقهم يشكل تهديداً لها.<sup>3</sup>

إنّ أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الإنتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أمّا الإدارة

<sup>1</sup> الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

<sup>3</sup> حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 167.

في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم، رغبةً منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

### سادسا: أنماط الثواب والعقاب

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرر سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.<sup>1</sup>

### 2.3. أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم الحيادي وغير الملائم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان.

هنا من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني، الإنجازي والانتمائي، وفيما يلي شرحها:

### أولا: المناخ التنظيمي السلطوي(المتشدد)

يمثل ذلك المناخ الذي يُشعر العاملين بأن معظم القرارات تُتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد

<sup>1</sup> حمود خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 168.

والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود إتجاهات سالبة اتجاه العمل.<sup>1</sup>

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة، حيث يميل القائد إلى الإستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يُشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتخفف درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلاً عن أنه يعتقد نظرية x في تفسير سلوك الأفراد، حيث يرى أنّ الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وأنّ الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيراً على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإنّ توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقوداً.

### ثانياً: المناخ التنظيمي المتبني

وهو عكس السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أنّ المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أنّ الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيراً في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أنّ العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المناخ الإيماني

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

### رابعاً: المناخ الإنجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أنّ القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم

<sup>1</sup>المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup>المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 109.

المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.<sup>1</sup>

بينما يرى هالبن وكروفت (Halpin & Croft): أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:

#### \*المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، إرتفاع مستوى العمل الجماعي، إنخفاض مستوى الإنفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام (عدم إعاقة)، إرتفاع مستوى الود، الرضا والإنتماء نحو العمل.

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجهد، قدوة في العمل، إرتفاع مستوى الدفع والإهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الإجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولايميل لاستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة.

كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

#### \*المناخ التنظيمي المستقل(الذاتي)

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الإجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، إهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما.<sup>2</sup>

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر. يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الإجتماعية والحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على

<sup>1</sup> الكتبي محسن علي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص

الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية.<sup>1</sup>

### \*المناخ التنظيمي المنضبط(الموجه)

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الإجتماعية، عدم الإنحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل.

يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، إنخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، إنخفاض مستوى الإهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الإرتقاء بالعمل على حساب الأفراد.<sup>2</sup>

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة، كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول. تسيطر على القادة فيه فلسفة الإهتمام بالإنتاج، فالرقابة المباشرة، التخطيط المحكم، الإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب إشباع الحاجات الإجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات إجتماعية بين العاملين، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعا ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولايهتم بمشاعر العاملين، فاهتمامه مُنصب على إنجاز العمل.

### \*المناخ التنظيمي العائلي

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، إرتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، إنخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الإجتماعية.

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

<sup>1</sup> رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> حمدات حسن محمد حسن، مرجع سابق، ص 24.

يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

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

#### \*المناخ التنظيمي الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الإجتماعية، إنخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الإجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، إهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الإجتماعية، إنخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.<sup>2</sup> في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لايشجع الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يُقادوا وأنهم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة، فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لايسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه، وهذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الإجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين، يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة، والإنجاز كذلك يتميز بالضعف.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 24

<sup>2</sup> رسمي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 103

**\*المناخ التنظيمي المغلق**

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرّضا، إنتقاء روح الجماعة، إنفصال وعزلة الأفراد، إنخفاض مستوى الأداء، إرتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، الإهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، إفتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الإهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرّضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.

يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب للعاملين.<sup>1</sup>

كما يسود في هذا المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الإجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرّضا عن إنجاز العمل، فالقائد لايهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في هذا المناخ وذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج.

**وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبى :**

**المناخ التنظيمي الإيجابي:**

هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- 1- العمل يميل إلى الإبداع ويبعد عن الروتين.
- 2- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
- 3- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- 4- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
- 5- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
- 6- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

<sup>1</sup> حمدات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 25.

- 7- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.  
 8- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.  
 9- التنظيم قادر على الإستجابة للمتغيرات الجديدة.  
 والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه **Matthew.B.Miler** وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية:

- ✓ مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.
- ✓ وفرة وفعالية الإتصالات.
- ✓ توازن القوى والسلطات.
- ✓ الإستخدام الفعال للموارد.
- ✓ الترابط والتكامل مع المنظمة.
- ✓ المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي.
- ✓ الإبداع، الإبتكار والتطور.
- ✓ الإستقلال وعدم الخضوع للضغوط.
- ✓ المقدرة على التكيف مع التغيرات.
- ✓ توافر آلية دائمة لحل المشاكل.

فالمناخ التنظيمي الإيجابي يحوي هذه الأبعاد والعكس من ذلك المناخ السلبي، وبناءً على هذه الأبعاد فإنّ المناخ الذي يتسم بالإيجاب يتصف بمايلي:

- ❖ المرونة الوظيفية.
- ❖ إرتفاع الروح المعنوية والثقة.
- ❖ شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين.<sup>1</sup>
- ❖ الموضوعية والشفافية: فللعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها وعن مهامه، وكذا عدالة نظام الترقيّة والمكافأة.

<sup>1</sup>حيدر عيسات، مرجع سابق، ص 5.

أما المرونة الوظيفية فتعني أنّ للعامل الحق في تقلد مناصب عدة داخل نفس المنظمة من أجل معرفة المجال الذي يكون فيه أكثر عطاءً، وكذلك قادر على الانتقال من مستوى إداري إلى آخر بناءً على مهاراته وقدراته وإمكاناته في أداء مهامه.

### المناخ التنظيمي السلبي:

هو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- 1- العمل روتيني ويبتعد تماماً على الإبداع وروح الابتكار.
- 2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
- 3- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- 4- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.

5- التنظيم عاجز عن الإستجابة للمتغيرات الجديدة.

6- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

أما "Likert Rensis" يرى بأنّ هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:

- أ- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.
- ب- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة، وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.<sup>1</sup>
- ت- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

<sup>1</sup>المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر وتوزيع، عمان، ص 306.

#### 4. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته .

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

#### 1.4. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، وذلك على النحو الموالي:

##### أولاً: العوامل الخارجية

نذكر منها:

1- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواءً كانت ظروف سياسية، إقتصادية، قانونية أو إجتماعية سائدة، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- **البيئة الإقتصادية:** تلعب البيئة الإقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الإستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لاتساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى<sup>1</sup>.

3- **البيئة الإجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والإتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

تؤثر البيئة الإجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

<sup>1</sup> مصطفى أحمد السيد، مرجع سابق، ص 410.

- أ- مستوى الدافع على الإنجاز.
- ب- العلاقات الإجتماعية والأسرية.
- ت- طريقة التفكير بشكل علمي.
- ث- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.
- 4- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم، لاختلاف الثقافات بينهم.
- 5- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، قد تكون مصدراً للقلق، وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: العوامل التنظيمية:

نذكر منها:

- 1- **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي. كذلك تُعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات ولالأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساساً فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.<sup>2</sup>
- 2- **القيم المهنية:** تُعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عساً آمناً ودافعاً للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والإستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة أو رسمية

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره ص 265

<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق ص 25.

مجردة من الإعتبارات الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تهيء مناخاً من الأمانة أما الإستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالإحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمته.<sup>1</sup>

**3- طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أنّ البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. كلما كان البناء التنظيمي مرناً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجعاً على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الإتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطاً للعزائم.<sup>2</sup>

للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح.

**4- النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين. لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة. إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيراً على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانباً كبيراً من الإهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

**5- نظام الأجور والحوافز:** أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الإستمرار بالمنظمة.<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، نفس المرجع، 27.

<sup>2</sup> حمدات محمد حسن، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 226.

7-الصراع التنظيمي: إنّ محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

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

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

10-درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أنّ حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.<sup>1</sup>

11-البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية. وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

### ثالثاً: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء. وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبدالفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية، مرجع سابق، ص 98.

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

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

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في الأداء.<sup>1</sup>

#### رابعاً: العوامل النفسية

نذكر منها :

1- الضيق والقلق: إنَّ الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ماهما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

أ- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلاً.<sup>2</sup>

ب- بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعاً لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.

ت- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

2- الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات

<sup>1</sup>الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 268.

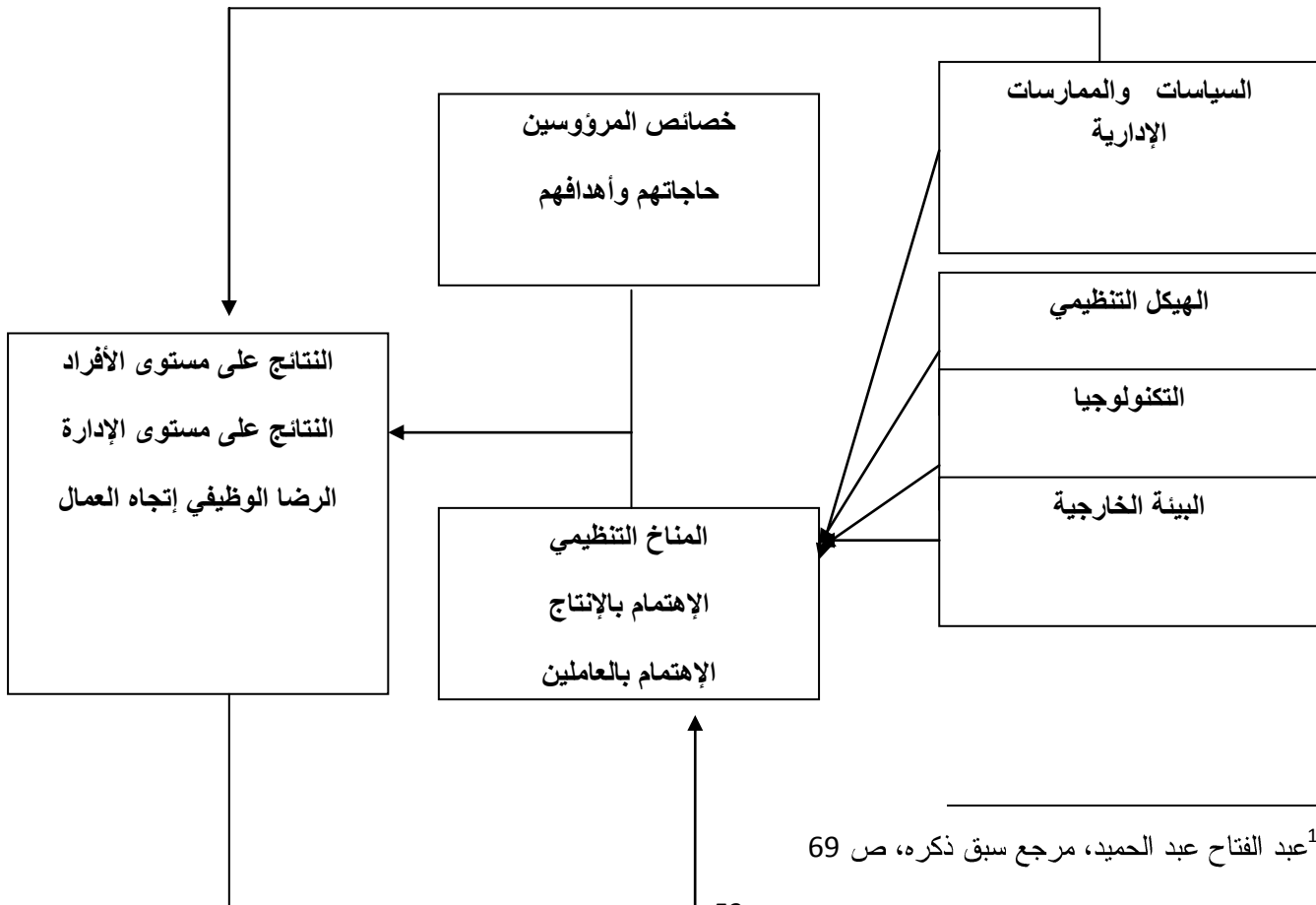
<sup>2</sup>مصطفى أحمد السيد، مرجع سبق ذكره ص 410.

الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أنّ الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الإستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.<sup>1</sup>

3-الموارد الإقتصادية والمادية المتاحة: فوفرة الموارد الإقتصادية تُشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس العسر والضييق الإقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجودهم، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط، فأني تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل.

ويبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

الشكل رقم ( 2 ) : علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 69

يوضح هذا الشكل بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي  
المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،  
مرجع سبق ذكره، ص 21.

#### 2.4. تحسين المناخ التنظيمي:

ينطلق الإهتمام بالمناخ التنظيمي من مسّمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكّن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ماينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخاً تنظيمياً فعالاً؟

إنّ الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة. وعليهم يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الإعتماد على العناصر التالية:<sup>1</sup>

##### 1- الإهتمام بالهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلاً من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، إنّ تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

##### 2- الإهتمام بالسياسات:

أ- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.  
ب- كما أنّ السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح لأنّ ذلك سوف سوّثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير

<sup>1</sup> Charron jean luc. separi sabine, **organisation et gestion de l'entreprise** , 2 edition, campus, paris 2001, p235.

مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلًا: سياسة التوظيف الترقية، النقل وإنهاء الخدمة.<sup>1</sup>

### 3- الإهتمام بتدريب العاملين:

إنّ اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً مايشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.<sup>2</sup>

### 4- الإهتمام بوسائل وأنماط الإتصال:

يجب تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة والأفقية، والإهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها. كذلك تنظيم قوات إتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الإتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والأراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.<sup>3</sup>

### 5- عدالة التعامل:

إنّ خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

### 6- النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم

<sup>1</sup> عبودي زيد منير، مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> حمود حظير كاضم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 174.

<sup>3</sup> عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 30.

<sup>4</sup> حمود حظير كاضم، مرجع سابق نفس الصفحة.

المروّوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض....

#### 7- أساليب الرقابة:

مما لاشك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الإنحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

#### 8- المسؤولية الإجتماعية:

إنّ المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسيات بأنّ المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منها من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الإجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أنّ ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإلتزام للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الإجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمود حظير كاسم، مرجع سابق، ص 175

**خلاصة الفصل:**

تكمن أهمية و دور المناخ داخل المنظمة باعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره و تختلف المناخات من منظمة لأخرى بتفاوت هذه العناصر مما يوتر على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، بحيث يمكن قياسه عن طريق عدة وسائل وأدوات وباعتباره يتكون من العديد من الأبعاد فقد تناولنا بعدين أساسيين للمناخ التنظيمي الإتصال كعملية تساعد على ربط و بناء العلاقات بين العاملين وعملية إتخاذ القرار التي تساهم في شعور العاملين بمكانتهم و دورهم عند المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المنظمة.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء يمثل قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه وما إذا كان فطريا أو مكتسب، فموضوع الولاء الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الإجتماعية والنفسية، وأول من بحث فيه هم علماء الإجتماع بإعتبار أن الإنسان كائن إجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تظم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

## 1- مدخل إلى الولاء التنظيمي:

### 1-1- مفهوم الولاء التنظيمي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك منذ أمد بعيد، فهو ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، ويعد المصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، فهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حصيلة تفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية، وهو يعني لغة كما ورد في المعجم الوسيط "العهد والقرب والنصرة والمحبة والإلتزام"<sup>1</sup>.

وقد أشار أحد المهتمين في مجال الإدارة إلى وجود رؤيتين مكملتين لبعضهما في دراسة الولاء التنظيمي، حيث تسيطران على أدبياته وتمثلان مداخل لدراسته وهما: الرؤية الفكرية، الرؤية السلوكية.<sup>2</sup>

#### 1. الرؤية الفكرية:

وفيها ينظر للولاء التنظيمي على أنه مفهوم إدراكي معرفي، وحسب وجهة النظر هذه فإن زيادة درجة الولاء لدى الفرد تعني إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظمة. وفق هذه الرؤية ترد العديد من التعاريف منها تعريف Porter وآخرون حيث يرون بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ولايقوم الفرد بمنح انتمائه وولائه لمنظمته مالم يكن لديه:

- ✓ اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ✓ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
- ✓ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 39.

<sup>2</sup> بدر محمد الجريسي، مذكرة ماجستي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص 42-46.

أما Kidron (1978) فيميز بين الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى ومزايا أفضل.<sup>1</sup>

## 2. الرؤية السلوكية:

وهي ترى أن الفرد يبذل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة كالنقود، أو على الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل السلوكيات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة عنده.

وحسب هذه الرؤية يرى Allen & Meyer بأن الولاء التنظيمي يقوم على أسس منظمة ومصالح تبادلية بين الفرد والمنظمة كما في حساب التكاليف والعوائد المقترنة بترك العمل في المنظمة أو استمرارية البقاء فيها، فالفرد يحاول الحفاظ على كل شيء يجنيه من العمل في المنظمة ويمثل قيمة له أو مكسباً. في ظل هذه الرؤية نجد العديد من التعاريف منها:<sup>2</sup>

بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة".

كما عرف أيضاً بأنه "الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة".

وفي تعريف آخر بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة للمنظمة".

ويرى Buchanan بأن الولاء التنظيمي "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة برغم حصولهم على مردود أقل" وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص.<sup>3</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج تعريف للولاء التنظيمي فهو "ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته، يترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة وغياب الحوافز المادية والمعنوية، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة".

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، 2007، ص 52.

<sup>3</sup> ختام عبد الله علي غنام، مذكرة ماجستير، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص ص 33-34.

ومن وجهة نظر أخرى يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، جماعة العمل، جماعة الرفاق أو غير ذلك.<sup>1</sup> فالولاء التنظيمي للموظف يشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة زاد تبني الموظف لأهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وبجهد أكبر. فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساساً لاتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، والتالي يزيد من اتخاذ القرارات وفقاً لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة برقابة ذاتية من الموظف.

كما أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل يكتسب بتفاعل العديد من العوامل والمتغيرات، وهو أيضاً نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وتؤثر عليه العديد من المتغيرات، فهناك السمات الشخصية: كالجنس، العمر، سنوات الخدمة الوطنية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحاجة للإنجاز. وهناك السمات الخاصة بالعمل: كتحديد المهام، درجة الإستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء، وهناك الأبعاد التنظيمية: كالأجر، السلوك القيادي للمشرف، وحرية إختيار جماعة العمل، ثم هناك العوامل الخارجية مثل: فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة. وكل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء.

### مراحل الولاء التنظيمي:

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل، فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:<sup>2</sup>

مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.

### مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما أورالي فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

<sup>1</sup> مذكرة بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مرجع سابق، ص 47-50.

<sup>2</sup> لبليل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 15.

### مرحلة الإذعان والالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .

### مرحلة التطابق أو التماثل:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الإستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

### مرحلة التبنى:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافا وقيما له، ويكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

وأشار ردايده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

### مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

### مرحلة البدء في العمل:

وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضوا في التنظيم.

### مرحلة الترسخ:

وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه، حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

## 1-2- أهمية الولاء التنظيمي:

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وفي كثير من الأحيان تكون هذه الأخيرة معارضة لقيم وأهداف الفرد مما قد يؤدي ذلك إلى الوقوع في صراع تنظيمي. وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من

بينها التغيب والتأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا. وفي هذا السياق تبرز أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

❖ التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظّمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر، ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو قوة تطابق الفرد مع منظّمته ومدى ارتباطه بها.

❖ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل وكما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي، ويعزز بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

❖ إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع الظواهر السلبية وخفض آثارها.

❖ كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالإضافة إلى مبادرة ومتغير الإبداع.

❖ ينظر بعض العلماء إلى أن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

❖ كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين، لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

❖ وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف "Porter" للولاء التنظيمي حيث قال: " عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه منظمة، لديه مايلي:

<sup>1</sup> مذكرة شريط الشريف محمد، مذكرة ماجستير، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة الغاز عنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 76-78.

- . اعتقادا قويا بقبول الأهداف وقيم المنظمة.
- . استعدادا لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- . رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- ❖ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- ❖ للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي تعمل بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
- ❖ جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.
- لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث، أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين تجنيها للمنظمات ومنها:
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.
- كما أنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وعليه سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي منظمة كانت. فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر ومذهل من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها، حيث يشعر هؤلاء الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مذكرة دانا لطفي حمدان، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، بعنوان العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص ص 48-49.

فالفرد لا يقوم بمنح ولائه لمنظّمته مالم يعتقد ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظّمته، وكذلك استعداداه لبذل أقصى جهد ممكن نيابةً عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها. ويمكن أن يكون ولاء الأفراد إزاء إجراء معين محددا للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظّمته مالم يجر عملية "عقلنة" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة.

ومما سبق نستطيع أن نلخص أهم النقاط التي توضح أهمية الولاء التنظيمي:

- يشكل الولاء التنظيمي أساس اتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة.
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن أن تكون بديلا له.
- للولاء العالي فوائد كثيرة على الفرد والمنظمة.

## 2- أبعاد الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له:

### 2-1- أبعاد الولاء التنظيمي:

إن أبعاد الولاء التنظيمي متعددة ومختلفة باختلاف الباحثين، وسوف نتناول الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

#### الولاء العاطفي:

يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

#### الولاء المستمر:

أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما يحصل عليه لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها: التقدم في السن، وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا

<sup>1</sup> سمية دبة، سميرة غولة، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 08-40.

لابأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بُنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

### الولاء المعياري:

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

إن وجهة نظر ماير وزملائه تحدد في ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- **البعد العاطفي:** وهو شعور الفرد بالاستقلالية والجو الأخوي الذي يشده إلى عمله.
- **البعد المستمر:** وهو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته، فهو يمثل أهمية بقاءه والرغبة في الاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.
- **البعد الأخلاقي:** وهو إحساس الفرد بأنه ملتزم أخلاقياً للمنظمة مما يمنعه من تركها.

### 2-2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ماتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج واحد لدراسة الولاء التنظيمي وسوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

نموذج (Etzioni 1961):

تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، وهذا مايسمى بالولاء ويأخذ ثلاث أنواع هي:

<sup>1</sup> مذكرة محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 41-46.

1- الولاء المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والقيم والمعايير.

2- الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة من الولاء المعنوي من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ماتستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

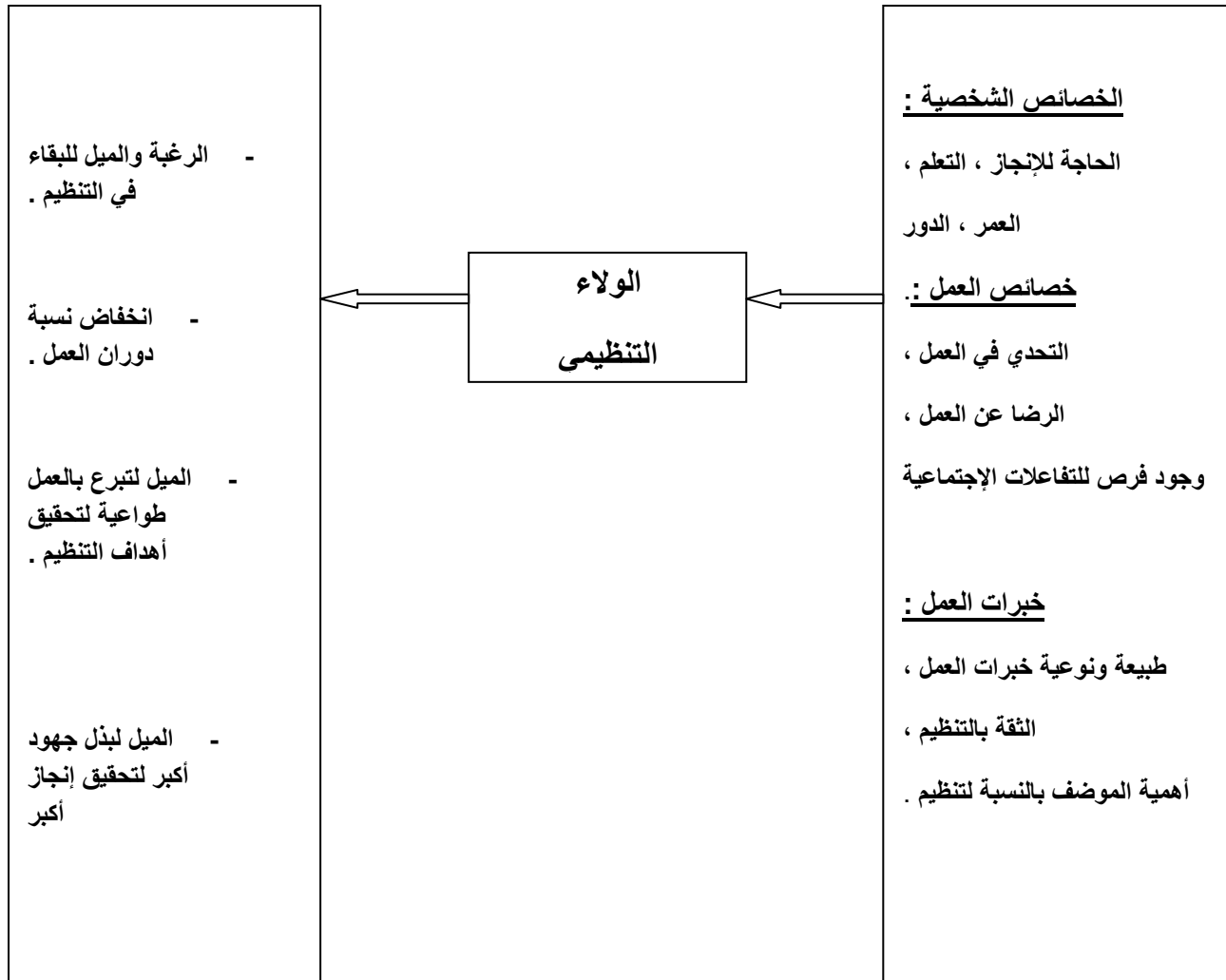
3- الولاء الاغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظّمته يكون رغما عن إرادته بالنظر إلى طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة عليه.

نموذج (Setters 1977):

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معا كمدخلات لتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق التي ينشدها. وقد بين Setters في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ومايمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (03) :مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند setters



المصدر: ختام عبدالله علي غنام، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحل الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص42.

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أنّ الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي: الخصائص الشخصية، خصائص العمل وخبرات العمل.

حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي: فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمة 0.64 بالنسبة لخصائص العمل، أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 1.0.71<sup>1</sup>

### نموذج (Staw and Salanick 1977)

أكد الباحثين على ضرورة التفرقة بين الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي وهما: الولاء الموقفي والولاء السلوكي.

#### أ- الولاء الموقفي أو الاتجاهي:

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل. بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

#### ب- الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي والتي تشير إلى السلوكيات التي ينتجها الفرد العامل من أجل تطوير علاقته بمنظمته، حيث يصبح مقيدا بها داخل المنظمة، وتعود أساسا لاطلاعه على بعض المزايا والمكافآت المشجعة على تبني تلك السلوكيات، والتي جعلته يدرك أن عدم التحلي بها أو الإقلاع عنها سوف يؤدي به إلى فقدان تلك المزايا.

وقد سماه البعض الآخر بالإتجاه التبادلي: كون العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية ايجابية من الأخذ والعطاء، ومن أهم رواده (Simon) (Berand). فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف وتعتمد على إدراك الأفراد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة ومساهمات الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> مذكرة شربيط الشريف محمد، مذكرة ماجستير، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة لغاز عنابة، مرجع سابق، ص 81.

ومؤخرا جرت محاولات للعمل على تكامل النوعين، حيث رأى بعض الباحثين أمثال (Coopey) أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الأخذ بالنوعين معا، فضلا عن أن النوعين يشكلان وجهين لعملة واحدة، فتم إضافة نوع ثالث هو الولاء المعياري: وهو نوع ينتج عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها.

### نموذج (Stevens et al 1978)

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما:

#### أ- الإتجاه التبادلي:

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كمصالح متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز، وتتلخص محددات الإتجاه التبادلي بأن هذا الإتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وامكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الإتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

#### ب- الإتجاه النفسي:

وهذا الإتجاه أورده Stevens وتبناه Porter & Semite 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه توجه إيجابي نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الإتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز كمقياس لدرجة إلتزام الفرد، وهو يشير إلى ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم لاعتبارات تتعدى اعتبارات العوامل المادية، فمنظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها.

### نموذج (Angel & Perry 1983):

يركز الباحثين في هذا النموذج على مصادر تكون الولاء لدى الفرد العامل، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

#### أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا

النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

#### ب- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وأنه لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين: الفرد والمنظمة. لكنها لا بد وأن تؤدي بشكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فإن الطريق التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد لمنظمتها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية إحتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، ومن ثم فإن هذا النموذج يقوم على نوع من الإلتزام المتبادل بين الفرد العامل وبين منظمته.

#### نموذج (Kantar 1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي هي:

#### أ- الإلتزام الدائم أو المستمر:

والذي يبدي فيه الأفراد استعدادهم للتضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، فهؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها.

#### ب- الإلتزام التلاحمي:

يتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي تم تعزيزها من خلال مثلاً المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المنظمة، وفيها تنتهز المنظمة فرصة الإعتراف بجهود الأفراد

العاملين، بالإضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها تلك المنظمات للعاملين كإعطاء البطاقات الشخصية مما يوطد ذلك من العلاقات الطيبة بين العاملين ومنظمتهم.

### نموذج Allen & Meyer 1990:

يعرف هذا النموذج ب "العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:<sup>1</sup>

#### أ- الولاء العاطفي:

وهذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها الموظف لمنظمتها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات التغيب والدوران وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

#### ب- الولاء المستمر:

لا يعد هذا النوع عملية عاطفية أو أخلاقية، إذ يقوم على أساس القيمة النفعية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبالنظر إلى الفرص المتاحة له، مما يؤثر ذلك على مدى رغبته في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح له من فرص بديلة يكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح.

#### ت- الولاء المعياري:

وهذا النوع يعبر عن درجة إحساس الموظف الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زاد إلتزام الموظف بتنفيذ أنظمة وتعليمات المنظمة (أي ولاؤه) والعكس بالعكس...

<sup>1</sup> دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 55-56.

هناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن هذا النوع يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل إلحاقه بالمنظمة، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي. يمكن القول إجمالاً أن الولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما الذي لديه ولاء أخلاقي فيبقى بدافع أخلاقي.

### نموذج (Kidron):

فيحدد في صاحبه بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

#### أ- الولاء الأدبي:

ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

#### ب- الولاء المحسوب:

ويقصد به تبني الفرد الإستمرار في العمل داخل المنظمة رغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.<sup>1</sup>

### نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وفي مجال الولاء التنظيمي قدمت المدرسة نموذجا جديدا لدراسة وتفسير هذه الظاهرة "الولاء التنظيمي" باعتبار أن ثقافة المنظمة تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد وهي تتشكل من القيم الموجودة بالمنظمة وبالذات قيم المديرين، والجانب المادي والتنظيمي فيها وغيرها...

من وجهة نظر هذه المدرسة يعد الولاء التنظيمي الأسلوب الملائم لضبط وتوجيه الموظفين خاصة وأن أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمة هو الكيفية التي يتم بها ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يعد أحسن كيفة يمكن من خلالها حل هذا المشكل.

ويعني الولاء التنظيمي من وجهة هذه المدرسة توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى

<sup>1</sup> بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مرجع سبق، ص 55-60.

مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف لمنظّمته نوعاً من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته إذا ماتطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب المدرسة يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي له علاقة ببعض المظاهر التنظيمية، مما يساهم ذلك في الحد من بعض المظاهر السلبية المتمثلة في التسرب الوظيفي: الغياب، العمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.

### 3- إستراتيجيات ومراحل تكوين الولاء التنظيمي:

#### 3-1- إستراتيجيات الولاء التنظيمي:

إن المؤسسة الناجحة والتي تبحث عن التميز هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظمتهم والولاء لها وذلك من خلال إدماجهم وربطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم باتباع هاته الاستراتيجيات الخمس:<sup>1</sup>

#### 1/ بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة، فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها البشرية تستطيع أن تقدم هاته الموارد أعلى مستويات الأداء. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محرّكا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظّمته فيتقن بدوره في العناية بمصالح منظّمته، وذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

<sup>1</sup> مذكرة شريط الشريف محمد، مذكرة ماجستير، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التميمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 88-90.

## 2/ التلاحم والإندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غايته.

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والإغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

## 3/ تحقيق الإستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الإجتماعي، السكن، المنح، وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثم الحياة الإجتماعية.

## 4/ تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتجريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة، ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح المؤسسة الولاء وقمة الأداء، والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في

هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، فالإجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

### 5/ التمكين وتحريك الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والإكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين.

### 3-2- مراحل تكون الولاء التنظيمي:

يتفق معظم الباحثين على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه منظمته، إذ لايتأتى الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة ما وإنما يتكون عبر مراحل.

من الباحثين من أورد مراحل لهذه العملية منهم "Buchanan" وهي: مرحلة التجربة، مرحلة العمل، مرحلة الثقة في التنظيم.<sup>1</sup>

#### أ- مرحلة التجربة:

تأتي هذه المرحلة بعد التعيين الوظيفي مباشرة، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يحاول الفرد فيها بذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة يهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الأمن والشعور به وكسب رضا وقبول مؤسسته له.

#### ب- مرحلة العمل والإنجاز:

يسعى الفرد في هذه المرحلة والتي تمتد من عامين إلى أربعة أعوام- إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، فالعامل يكون في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية بالأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاؤه لها أكثر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مذكرة شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، مرجع سابق، ص ص 70-71.

<sup>2</sup> فائزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسات تربوية ونفسية، مخبر تطوير الممارسات التربوية والنفسية، العدد 5، ديسمبر 2012، ص 105.

والفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته، وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين.

#### ث- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ الفرد العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج.

في هذه المرحلة يقبل الفرد أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

ومما تجدر الإشارة إليه أن بناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريقة غير الرسمية تتضح من خلال السلوكات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة. أما O.Reily and Chatman فيرون أن الولاء يتكون لدى الفرد بعد المرور بثلاث مراحل هي: مرحلة الإذعان، مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، مرحلة التبني.

#### 4- آثار ووسائل قياس الولاء التنظيمي:

##### 4-1- آثار الولاء التنظيمي:

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، وكما أن له آثارا إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي آثارا سلبية في بعض الحالات، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة.<sup>1</sup>

أ/ آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

##### • حياة الموظف الخاصة:

ومن جهة أخرى فإن آثار الولاء التنظيمي تتعكس حتى على الحياة الشخصية للأفراد العاملين، فارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل يؤدي إلى زيادة مشاعر الإلتزام والأمان والقوة لديه،

<sup>1</sup> مذكرة بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مرجع سابق، ص ص 84-88.

والإحساس بالسعادة والراحة خارج أوقات العمل، مما يخلق لديه حالة من الرضا النفسي، ويمتد ذلك التأثير إلى علاقاته العائلية ليضمن استقرارها وتوازنها.

• الإستفادة من المزايا التي تمنحها المنظمة:

يقوي الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ويجعله أيضا يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها كما لو كانت أهدافه ومن ثم يعمل جاهدا لتحقيقها، كما أن الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماسا للعمل، مما يجعل إنجازته متميزا، مما يجعل لديه حظوظا أكبر في المزايا التي تمنحها المنظمة كالترقية لمراتب ووظيفة أعلى.

ب/ آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

• احترام أخلاقيات المهنة والإلتزام بها:

تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي عالي اتجاه منظمته كلما كان أقرب للإلتزام بهذه الأخلاقيات.

• ارتفاع نسبة الإنتاجية وتحسين في نوعيتها:

فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والذي يتجلى في زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.

• الحد من تسرب الموظفين:

يؤدي الولاء التنظيمي إلى الحد من تسرب الموظفين، فالتسرب الوظيفي يعد ظاهرة تنظيمية خطيرة إذ لها انعكاسات سلبية على المنظمة منها:

\* تعطيل الأداء من ناحيتين:

من ناحية فقدان كفاءة العاملين قبل ترك أعمالهم. وتكلفة شغور الوظيفة، تعطيل العمل، وتكلفة البحث عن البديل من ناحية أخرى.

\* إرتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

خاصة لما يكون تاركو العمل ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، إذ يتأثر بقية العاملين بمغادرتهم لهم، مما ينعكس ذلك على درجة تماسك الجماعة وتكاملها.

**\*انخفاض المعنويات:**

عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، تضعف بينهم الروابط، كما تضعف روحهم المعنوية، فتنخفض نسبة انجازهم، مما يؤثر ذلك تأثيرا سلبيا على المنظمة.

**\*زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:**

فكثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهلها بقدرات الموظفين الحقيقية، فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والإستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة، فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

• **خفض نسبة الغياب:**

إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم مما يزيد من إصرارهم على التواجد المستمر بالمنظمة باستمرار.

• **اتخاذ القرار الصحيح:**

يمكن الإشارة إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة لا من منظور الأهداف الشخصية للعاملين.

• **سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة:**

بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للإنضمام إلى تنظيم معين إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الإنضمام لها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي العالي، فالموظف الذي لديه ولاء بهذا المستوى يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله وما يخدم أهداف المنظمة ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله وعلى حساب حياته الشخصية. وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين، الأمر الذي قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الإجتماعية

الخارجية، وكنتيجة لإصرار الموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحى الفرد العامل أيضا بفرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى، مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية قد تصل إلى حد الركود المهني.<sup>1</sup>

#### 4-2- وسائل قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الأخطاء في الممارسات الإدارية. ونظرا للإرتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم لتقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها. وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها.<sup>2</sup>

حيث يصنف "عبوي" وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي:

1- المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة من درجة الولاء التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لصد السلوك مثل:

- رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- الغيابات عن العمل.
- دوران العمل.
- تعطل الآلات.
- كثرة الحوادث في العمل.

<sup>1</sup> مذكرة بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> مذكرة مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، دور البرامج التدريبية رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص ص 71-73.

ويرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2- **المقاييس الذاتية:** هذه النوع من المقاييس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيًا أو إيجابيًا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين:

أ / إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولاءهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب/ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.

وتعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أبرزها مايلي:<sup>1</sup>

✓ يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسًا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيه مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

✓ يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> مذكرة مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، دور البرامج التدريبية رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، مرجع سابق، ص 74.

✓ إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، لشعور الافراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.

✓ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرات على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

ويمكن القول بأن المنظمات تسعى لإشباع حاجات العاملين فيها أملا في الحصول على ولائهم، لأن العلاقة بين التنظيم والعامل هي علاقة تبادلية بحيث يوفر التنظيم ما يحتاجونه، بدورهم يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة.

لذلك يجب على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر للتعرف على آراء العاملين نحو التنظيم لتصحيح الأخطاء ضمانا لولائهم.

### خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والإلتزام والإرتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، ثم تطرقنا إلى مراحل وأهميته، كما اشرنا إلى أبعاده (الولاء العاطفي، المستمر والأخلاقي)، النماذج المفسرة له، استراتيجياته، ثم تطرقنا إلى آثاره لما له من آثار على الفرد والمنظمة ويليها وسائل قياس الولاء التنظيمي.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

الأغواط

**1. تقديم عام للمؤسسة ( المديرية الجهوية للكهرباء والغاز )****1.1. بطاقة فنية للمؤسسة:****1- تعريف المؤسسة على مستوى الوطني:**

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• **مرحلة ( 1944-1947 ) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه LE BON COMPANY ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• **مرحلة ( 1947-1969 ):** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

• **مرحلة ( 1969-1991 ):** وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

• **مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ: 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري ( تشتري الغاز وتبيعه ).

• **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

• **مرحلة 2005 :** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة .

## 2- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

### تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد ) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

### 3-أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط:

#### أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع:

- ❖ بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات
- ❖ السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:
- ❖ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- ❖ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

❖ الاستجابة إلى طلبات الزبائن ( مهما كان نوعها).

❖ تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

### التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

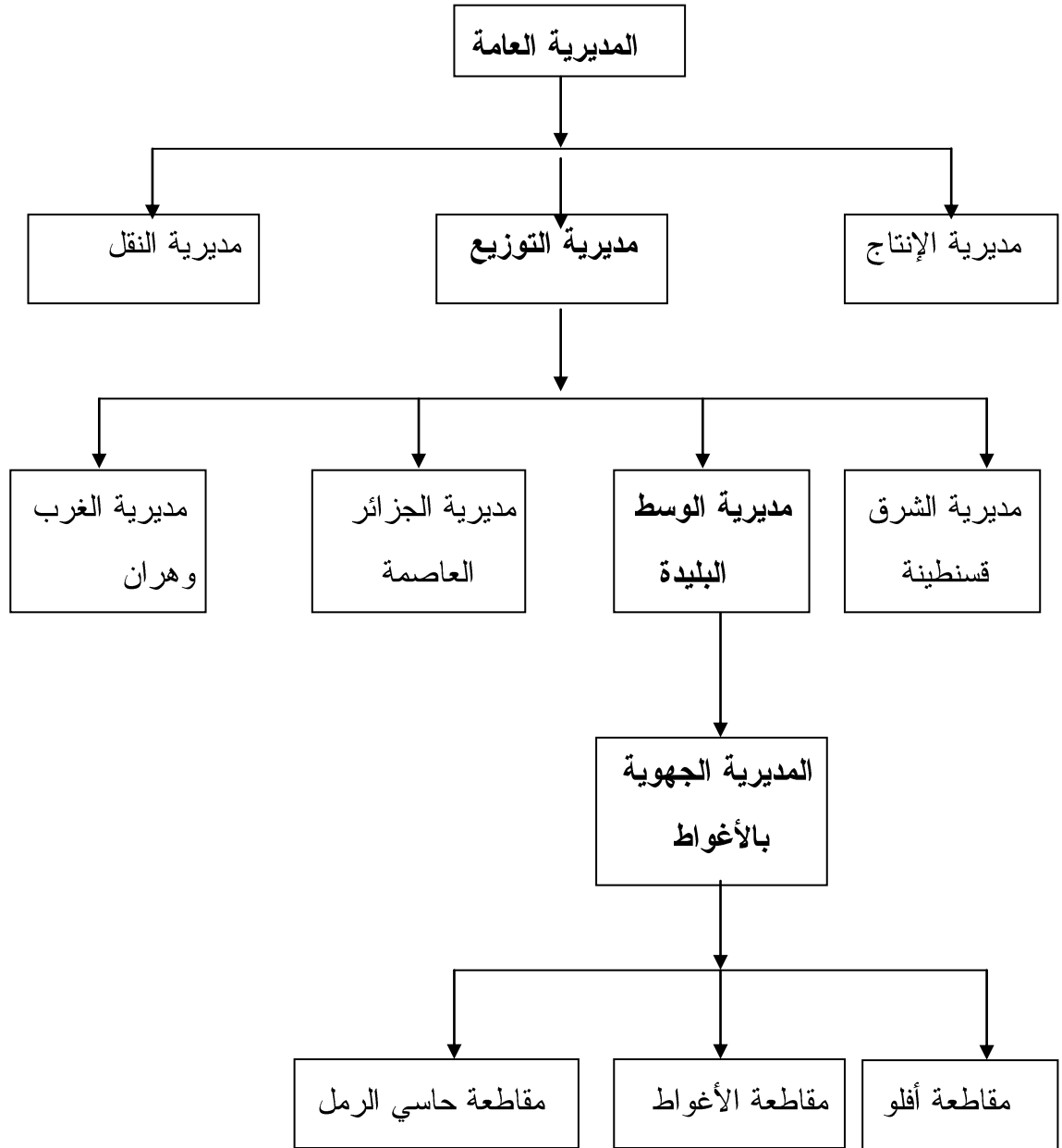
1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي:

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

شكل رقم (04) الهيكل التنظيمي العام



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007-سونلغاز الأغواط.

### 2.1. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط :

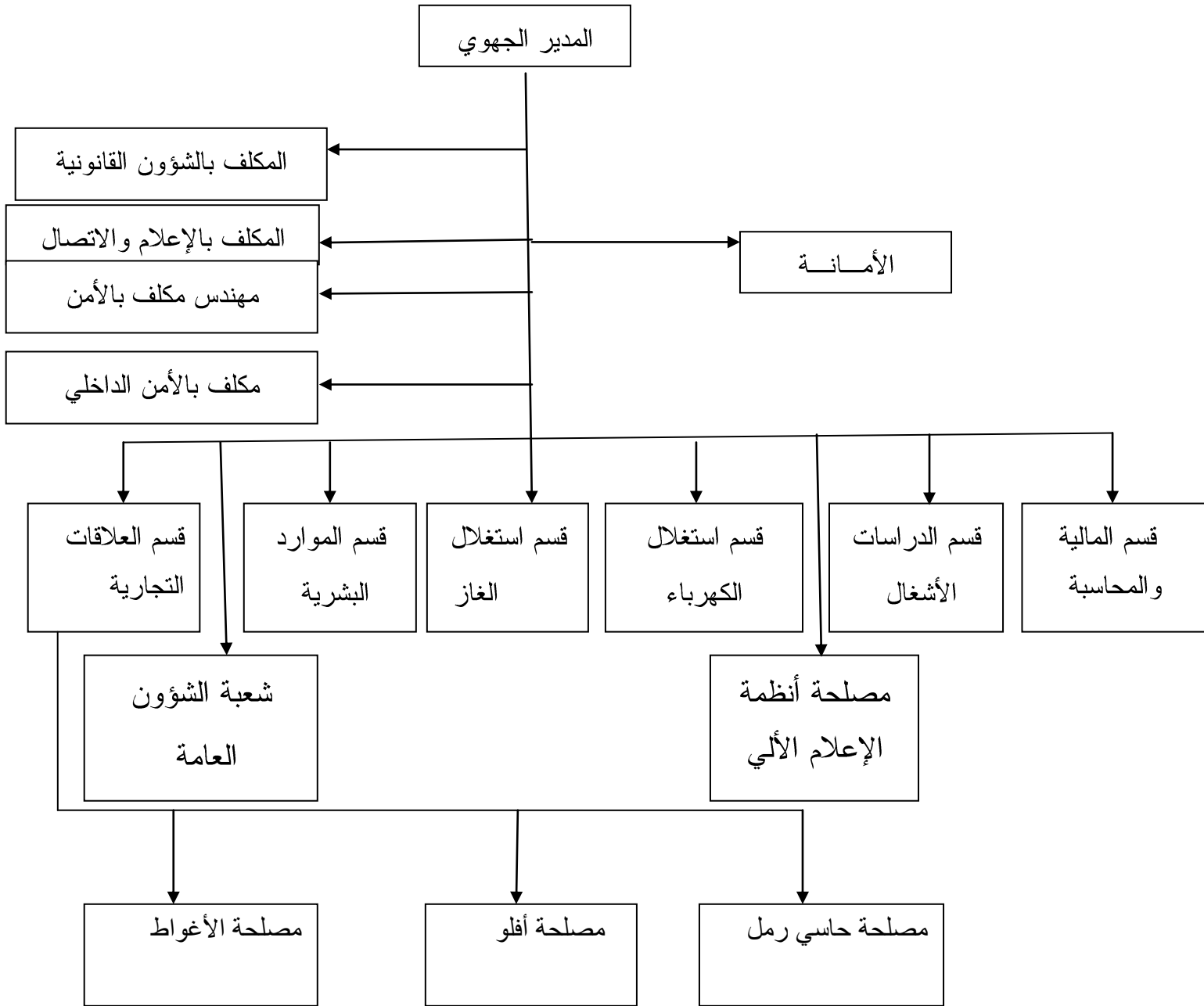
تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -386- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية.

#### المدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه :

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة.
- التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات، رقية.....الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2009-سونلغاز الأغواط.

وتحتوي المديرية الجهوية على :

- الأمانة - قسم الموارد البشرية - قسم المالية والمحاسبة
- مكلف بالشؤون القانوني - قسم العلاقات التجارية - مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- كلف بالإعلام والاتصال - قسم استغلال شبكة الكهرباء - شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن - قسم استغلال شبكة الغاز
- مكلف بالأمن الداخلي - قسم الدراسات والأشغال

ولها مقاطعات تابعة لها وهم : مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة حاسي الرمل

#### المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

#### المهام الموكلة للمديرية التوزيع بالأغواط :

- ✓ تنفيذ المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها والاستمرارية في الخدمات.
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- ✓ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

▪ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة .

### مهام قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال .

### **1. مصلحة الإدارة :**

تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال المخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل ومتابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال
6. تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

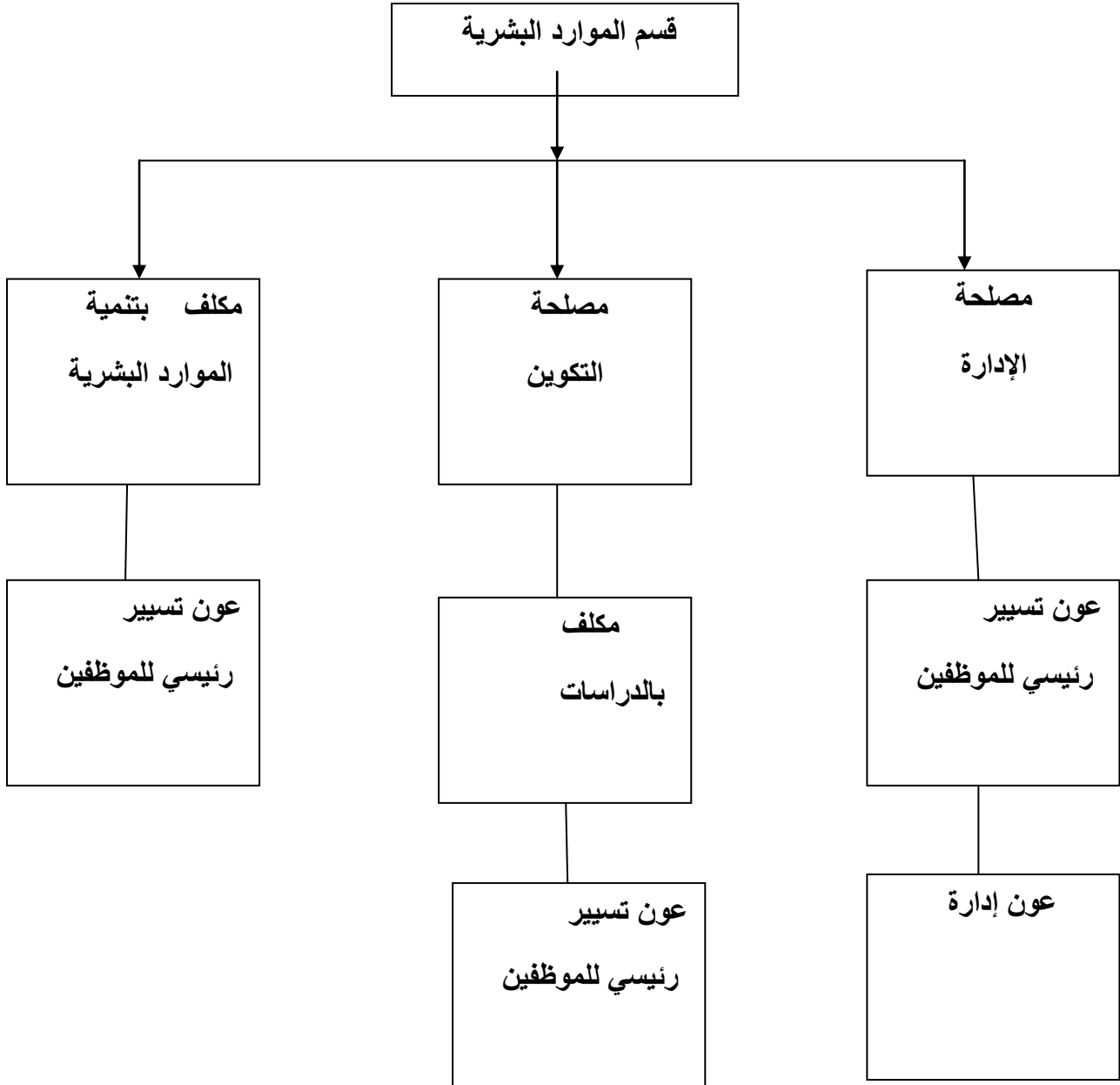
### **2. مصلحة التكوين :**

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال وضمان لهم التكوين الجيد.

2. تحليل وتحديد احتياجات التكوين.
3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين.
4. إعداد مخطط التكوين.
5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا وسنوياً.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين - جانفي 2007 - سونلغاز الأغواط.

## 2. محور البيانات الشخصية :

### 1- جدول رقم 01 يوضح الجنس داخل مؤسسة سونلغاز

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	%82
أنثى	10	%18
المجموع	55	%100

#### - القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول رقم 01 نجد أن نسبة %82 من العينة هم ذكور , بينما نجد أن نسبة %18 هم من الإناث

#### - التحليل :

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نجد بأن الفئة المهيمنة داخل مؤسسة سونلغاز هي فئة الذكور وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث يهيمن عليها العمل التقني الشاق حيث الملاحظ أن فئة الإناث تنقص في مؤسسات مثل هذه المؤسسة حتى في الجانب الإداري

### 2- الجدول رقم 02 يوضح نسبة السن في مؤسسة سونلغاز

الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 عاما	11	%20
من 31 الى 35	7	%13
من 36 الى 40	14	%25
من 40 الى 45	7	%13
أكثر من 45	16	%29
المجموع	55	%100

- القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول رقم 02 نجد أن نسبة 29% من العينة سنهم أكثر من 45 سنة ,ونجد نجد أن نسبة 20% هم سنهم أقل من 30 عاما ونجد أيضا أن نسبة 13 % سنهم من 31 الى 35 وأن نسبة 13 % سنهم من 40 الى 45 سنة

القراءة السوسولوجية

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أن فئة أكثر من 45 سنة في السن كانت بنسبة 29 % وهذا يدل على سياسة توظيف دائمة للمؤسسة التي نقول عنها ان الشخص يبقى في مؤسسته من شبابه إلي أن يشيخ ويخرج على تقاعد وهذا دليل أن عمال عينتنا لهم ولاء لمنظمتهم لأنهم لم يغيرو المؤسسة طوال مدة العمل

3- الجدول رقم 03 يوضح نوع الوظيفة داخل مؤسسة سونلغاز :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
33%	18	عون رقابة
40%	22	موظف
27%	15	اطار
100%	55	المجموع

- القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول رقم 04 نجد أن نسبة 40% من العينة هم **موظفون** , ونجد نجد أن نسبة 33% هم عون رقابة ونجد أيضا أن نسبة 27 % هم اطارات داخل المؤسسة

التحليل السوسولوجي :

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينتنا ينقسمون إلى 3 وهم أعوان رقابة وموظفون يمكن أن نقول عليهم أعوان إداريون التي يمكننا أن نجمع نسبهم مع بعضهم فنحصل على نسبة 73 % من نسبة الموظفون ونسبة 27 % من نسبة الإطارات

4- الجدول رقم 4 يوضح سنوات العمل في القطاع داخل مؤسسة سونلغاز

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25%	14	أقل من 5 سنوات
20%	11	من 05 الى 10
44%	24	من 11 الى 20
11%	6	أكثر من 20 سنة
100%	55	المجموع

- القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول رقم 05 نجد أن نسبة 44% من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 11 الى 20 سنة , ونجد نجد أن نسبة 25% لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات , ونجد أيضا أن نسبة 20 % لديهم خبرة مهنية من 05 الى 10 , ونجد أيضا أن نسبة 11 % لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة التحليل : ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 5 سنوات فأكثر وهذا يعكس إمكانية تمكن الأفراد المعنيون من أداء وظائفهم كما هو متوقع وعلى أكمل وجه وبولاء أكبر، حيث أن المناخ الجيد داخل المؤسسة يحافظ على العمال من الإنقطاع عن العمل أو تغيير المؤسسة وبهذه الإحصائيات يمكن أن نرى معالم الإدارة الجيد وتسيير الفعال الذي أدى إلى خلق مناخ يحافظ على العامل

المحور الثاني : تطبيق القانون الداخلي لمؤسسة سونلغاز  
الجدول رقم 05: يوضح نمط القيادة السؤال الثاني الخاص بتشجيع القائد للعمال

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	64%
لا	20	36%
المجموع	55	100%

القراءة التحليلية :

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 64 % كانت للإجابات التي قالت بأن المناقشة الجماعية لأساليب العمل يفضلها القائد ويشجع عليها ونسبة 36 % قالت العكس

التحليل :

إن القيادة لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء داخل المؤسسة فالقيادة هي من أهم عناصر المناخ التنظيمي فإذا كان القائد يشجع ويبادر فإن المرؤوس يقدم مردود جيد في العمل والعكس صحيح

الجدول رقم 06: يمثل نمط الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز السؤال رقم 01

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
كتابي	32	58%
شفهي	21	38%
ملصقات حائطية	2	4%
المجموع	60	100%

التحليل الإحصائي :

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نوع الإتصال السائد في مؤسسة سونلغاز حسب إجابات المبحوثين هو الإتصال الكتابي بنسبة 58 % أما بالنسبة للإتصال الشفهي فقد إحتل 38 % من إجابات المبحوثين وتذيلت الملصقات الحائطية الترتيب بنسبة 4 %

التحليل السوسيولوجي :

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نجد بأن الإتصال الكتابي أي الإتصال الرسمي هو الإتصال الذي تتعامل به مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط أما الشفهي فيقتصر على الاتصال الأفقي أحيانا عن طريق أصدقاء العمل أو الزملاء

الجدول رقم 07: يوضح المراقبة اليومية للعمال في مؤسسة سونلغاز

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	51%
لا	27	49%
المجموع	55	100%

القراءة :

نلاحظ من خلال دراستنا للجدول أعلاه أن نسبة المراقبة ليومية من طرف الرئيس لمروؤسيه حسب إجابات المبحوثين هي 51 % وتليها نظيرتها أي من نفا من المبحوثين المراقبة من طرف رئيس بنسبة 49 %

هناك إختلاف طفيف من حيث إجابات العمال عن المراقبة ونفيها وهذا يدل عن أن الإجابات تنوعت حول هذا السؤال وربما عدم فهمه جيدا

الجدول رقم 08: يوضح الخصم من الأجر في مؤسسة سونلغاز

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	55%
لا	25	45%
المجموع	55	100%

التحليل الإحصائي: نلاحظ أن نسبة التعرض للخصم من الأجر حسب إجابات المبحوثين كانت 55 % والرفض كان بنسبة مرتفعة 45 %

التحليل السوسيوولوجي :

من خلال دراستنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال المتعرضين للخصم من الأجر في العمل غالبا ما يكون بسبب الغياب أو التأخر لإحد العاملين الخصوم لهم من أجرهم أماهناك من لم يتعرض للخصم فهو العامل الذي يحترم القانون الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم 09: يوضح روح العمل سائدة للعمال داخل مؤسسة سونلغاز

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	66%
لا	19	34%
المجموع	55	100%

التحليل الإحصائي :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 66 % من إجابات المبحوثين قالت بأن هناك روح العمل الجماعي في مؤسسة سونلغاز وهناك أيضا نسبة ضعيفة قد نفت هذا بنسبة 34 %

التحليل السوسيولوجي :

يوضح لنا الجدول أعلاه أن هناك روح عمل جماعية داخل مؤسسة سونلغاز وتكوين جماعات عمل يؤدي بالعمل إلى الإرتقاء بسبب إستفادة العمال من خبرات بعضهم البعض وهذا ما لاحظناه داخل مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 10: يوضح مساعدة عامل جديد من طرف العمال

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	22	40%
دائما	30	55%
لا	3	5%
المجموع	55	100%

التحليل الإحصائي :

يوضح الجدول أعلاه نسب المساعدة حسب مجتمع البحث فهناك خانة دائما بحسب إجابات مجتمع البحث كانت بنسبة 55% أما أحيانا بنسبة 40% أما فئة لا بنسبة 5%

التحليل السوسيولوجي :

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك مساعدة من طرف العمال لأي عامل جديد بنسبة كبيرة وملاحظة ومنها يستفيد العامل الجديد من خبرات العمال القدياء

جدول رقم 11: يبين المتوسط والانحراف لكل سؤال في محور الثاني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال	رقم السؤال
نعم	0,45837	1,2909	الهيكل التنظيمي	01
نعم	0,47990	1,3455	نمط القيادة 1	02
نعم	0,48548	1,3636	نمط القيادة 02	03
نعم	0,40369	1,2000	نمط الاتصال 02	04
نعم	0,38925	1,1818	القانون الداخلي 01	05
نعم	0,37335	1,1636	القانون الداخلي 02	06
نعم	0,42876	1,2364	القانون الداخلي 03	07
نعم	0,47990	1,3455	العمل الجماعي 01	08
لا	0,50252	1,5455	العمل الجماعي 02	09
لا	0,47354	1,6727	مشاركة العاملين في صنع القرار	10
نعم	0,447476	1,33455		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول قد تراوحت ما بين 1.16 و 1.67 وقد بلغ متوسط المرحح للأسئلة 1.33 بانحراف 0.44 والذي يعطي درجة " نعم " أي الموافقة من خلال اوزان المقياس الثنائي ( نعم / لا )

الجدول رقم 12: المركب يوضح المراقبة اليومية وعلاقتها بسؤال الولاء الشعوري العاطفي

الفئات	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	11	%61	17	%46	28	%51
لا	7	%39	20	%54	27	%49
المجموع	18	%100	37	%100	55	%100

القراءة الاحصائية :

يوضح الجدول المركب أعلاه أنه توجد مراقبة يومية للموظفين من طرف رؤسائهم وذلك بنسبة 61% من العينة و 39% من نسبة إجابات المبحوثين من نفو بأن هناك مراقبة عليهم و 54% ممن نفو أنه يوجد ولاء بسبب المراقبة و 46% قد قالو نعم

القراءة السوسيولوجية :

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن المراقبة اليومية للموظفين من طرف رؤسائهم مرتفعة أي أن هناك صرامة داخل المؤسسة وهذا ربما يؤدي إلى خلق بعض من الولاء للموظفين بإعتبار أن الموظف محمي من طرف رئيسه فالمناخ التنظيمي الجيد يفرض على العمال مراقبة يومية وبصرامة وهذا يولد الولاء

إن طابع الرئيس والصرامة التي التي يمارسها عن طريق المراقبة اليومية على المرؤوسين خلقت جو من الإلتزام داخل المنظمة وهذا يعود للمناخ التنظيمي الجيد عندما يتوفر فيه جميع مراحلهم ومنهم القيادة فلها دور فعال في خلق الإلتزام والولاء لدى المرؤوس

جدول رقم 13: يبين المتوسط والانحراف لكل سؤال خاص بنظام الحوافز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال	رقم السؤال
نعم	0,41682	1,21	الحوافز 01	01
نعم	0,43962	1,25	الحوافز 02	02
نعم	0,40369	1,200	الحوافز 03	03
نعم	0,420043	1,22	/	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية للمحور الاول قد تراوحت ما بين 1.20 و 1.25 وقد بلغ متوسط المرجح للأسئلة 1.22 بانحراف 0.42 والذي يعطي درجة " نعم " أي الموافقة من خلال اوزان المقياس الثنائي ( نعم / لا )

الجدول رقم 14: يمثل نظام الأجر بالنسبة للعامل داخل مؤسسة سونلغاز

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	53%
لا	26	47%
المجموع	55	100%

التحليل الإحصائي :

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة تقبل الدخل حسب إجابات المبحوثين مقبولة بنسبة 53 % أما الراضين بلا بنسبة 47 %

التحليل السوسولوجي :

من خلال دراستنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقبل ورفض للأجر من طرف العمال فنسبة المرتفعة هم العمال الذين يتقبلون أجرهم داخل المؤسسة نظير عملهم أما هناك فئة لا تقبل وضعية الأجر الذي يتقاضوه نظير عملهم وهذا التباين ربما سببه المستوى العلمي لكل عامل أو الجانب المادي من حيث المعيشة والتكاليف

الجدول رقم 15: يمثل نسب الجدارة في ترقية في مؤسسة سونلغاز

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	64%
لا	20	36%
المجموع	55	100%

التحليل الإحصائي :

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد بأن هناك رضا على طريقة الترقية بنسبة 64 % و 36 % عكس الأولى عدم رضا وكران لنظام الحوافز

التحليل السوسيولوجي :

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز تتبع نظام ترقية محفز للعمال فحسب إجابات مجتمع البحث نجد أن نسبة كبيرة من العمال يعجبهم نظام الترقية الذي تتبعه مؤسستهم لتحفيزهم على العطاء أكثر في العمل

الجدول رقم 16: المركب يمثل نظام الحوافز وعلاقته ببعد الولاء الشعوري

الفئات	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	14	54%	12	41%	26	47%
لا	12	46%	17	59%	29	53%
المجموع	26	100%	29	100%	55	100%

التحليل الإحصائي :

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 54 % راضيون بأجر الذي يتقاضوه و 41 % غير راضيون من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الدخل الذي يتقاضاه العامل تفضيله للبقاء في هذه المؤسسة، هناك 54% تمثل الإجابات بنعم أي قبولهم بالأجر الذي يتقاضوه لكن تبقى نسبة الراضين للأجر مرتفعة نوعا ما بنسبة 41 %

التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ أن الجانب المادي له دور في إرتياح العامل داخل المنظمة فمن خلال معطيات الجدول يمكن أن نقول أن النسبة المتصدرة هي نسبة العاملين الذين يتقبلون أجرهم داخل المنظمة وهذا ما يخلق لهم نوع من الإرتياح والطمأنينة داخل منظماتهم، لأنه عن طريق إجابات المبحوثين وربط بعد الحوافز ببعد

الولاء نجد أن الأجر له دور في خلق ولاء العامل حسب إجابات المبحوثين أن العامل قد أبدى إرتياح لأجره الذي يتقاضاه نظير عمله وما يقدمه في المؤسسة وبهذا نستنتج أن مجتمع البحث يعتبر أن الأجر أي الجانب المادي له دور في إرتياحهم وإنتماهم وخلق الولاء لديهم في مؤسسة سونالغاز

لأن الحوافز هي المميزات الخارجية التي بإمكانها إنشاء سلوك للفرد يكمن في الولاء فليس الأجر هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما إعتقدت الإنجاهان التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات و المشاركة والمحبة وعلاقات العمل والوفاء والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لولاء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوظيفية الخارجية (الحوافز) والوظيفية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة ومن هذه المواقف الرضا الوظيفي الذي يكون فيه الأفراد

المحور الثالث: الولاء

الجدول رقم 17: يمثل الشعور بالإخلاص لهذه المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	73%
لا	15	27%
المجموع	55	100%

- التحليل الإحصائي : نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن نسبة إجابات المبحوثين بالإخلاص والولاء كانت مرتفعة بنسبة 73 % ونفي بنسبة قليلة بنسبة 27 % التحليل السوسيوولوجي :

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ولاء لدى العاملين بنسب مرتفعة في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 18: يمثل البقاء في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	68%
لا	21	38%
المجموع	55	100%

- التحليل الإحصائي : من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن إجابات المبحوثين حول سؤال البقاء في المؤسسة بنسبة 68 % ونسبة عكسها الذين جاوبو ب لا ب 38 %

التحليل السوسيولوجي :

نستنتج أنه يمكن القول بأن الأغلبية لهم ولاء لهذه المؤسسة ولا يريدون تغييرها أو الخروج منها وهذا دليل على شعورهم بالأمن الوظيفي والانتماء للمؤسسة

الجدول رقم 19: يمثل العلاقة مع رؤساء العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	60%
لا	22	40%
المجموع	55	100%

- التحليل الإحصائي : نلاحظ من خلال دراستنا للجدول أعلاه أن نسبة إجابات المبحوثين بنعم لسؤال الذي يتكلم عن البقاء بنسبة 60 % ويقابله نسبة 40 % من إجابات ب لا
  - التحليل السوسيولوجي :
- يمكن أن نقول بأن إجابات المبحوثين بالإيجاب كانت مرتفعة مقارنة بنظيرتها وبهذا نستنتج أن العاملين داخل مؤسسة سونلغاز يشعرون بالانتماء والولاء لمنظمتهم.

الجدول رقم 20: يمثل إجابات المبحوثين حول التحدث عن العمل خارج العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	53%
لا	26	47%
المجموع	55	100%

- التحليل الإحصائي :
- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53 % من إجابات المبحوثين كانت بنعم حول سؤال التحدث عن العمل خارج عملي وبالمقابل كانت نسبة الإجابات ب لا مرتفعة أيضا بنسبة 47 %

التحليل السوسيوولوجي :وهنا يمكن أن نقول أنه يوجد تباين بين الإجابات إما بسبب عدم فهم سؤال ربما أو بسبب آخر خارجي

جدول رقم 21: يبين المتوسط والانحراف لكل سؤال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال	رقم السؤال
نعم	,43962	1,2545	بعد الولاء الشعوري العاطفي01	01
نعم	,38925	1,1818	بعد الولاء الشعوري العاطفي02	02
نعم	,47990	1,3455	بعد الولاء الشعوري العاطفي03	03
نعم	,43962	1,2545	بعد الولاء الشعوري العاطفي 04	04
نعم	,40369	1,2000	بعد الولاء الشعوري العاطفي05	05
نعم	,41682	1,2182	بعد الولاء المعياري الاخلاقي 01	06
نعم	,31463	1,1091	بعد الولاء المعياري الاخلاقي02	07
نعم	,43962	1,2545	بعد الولاء المعياري الاخلاقي 03	08
نعم	,47990	1,3455	بعد الولاء المستمر 01	09
نعم	,35581	1,1455	بعد الولاء المستمر 02	10
نعم	,43962	1,2545	بعد الولاء المستمر 03	11
نعم	,47990	1,3455	بعد الولاء المستمر 04	12
نعم	,42876	1,2364	بعد الولاء المستمر 05	13
نعم	0,423626	1,241962	/	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية للمحور الاول قد تراوحت ما بين 1.18 و1.34 وقد بلغ متوسط المرجح للأسئلة 1.24 بانحراف 0.42 والذي يعطي درجة " نعم " أي الموافقة من خلال اوزان المقياس الثنائي ( نعم / لا )

ثالثا : العلاقة بين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونغاز ودرجة ولاء العاملين لها

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين نمط الإتصال ومع البقاء في المؤسسة ( الولاء)

متغير	كتابي		شفهي		ملصقات حائطية		المجموع
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
تابع	19	57%	13	39%	1	4%	33
لا	13	59%	8	36%	1	5%	22
المجموع	32	58%	21	38%	2	4%	55

القراءة الإحصائية :

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة 57 من إجابات العمال على نمط الإتصال الكتابي وبعد العلاقة بينهم وبين رؤساء و 39% من إجابات على نمط الاتصال الشفهي و 4% على ملصقات الحائطية

القراءة السوسولوجية :

لذا يمكن القول أنه يوجد علاقة بين المنظومة الإتصالية وتبادل أفكار العمل والولاء، إذا أستعمل النمط الكتابي للإتصال أو إخبار العمال بالأوامر والتعليمات خاصة وأنا صادفنا في مجتمع البحث معظم أفراد العينة يحسنون التواصل عن القراءة والكتابة أي التواصل الرسمي وهذا ما أكدناه في إستعمال هذا النمط (الكتابي) لذا لا بد على الرئيس أن يكون لديه إلهام بطبيعة كل فرد منهم، وأن يفتح المجال للعمال لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم في إتخاذ القرار فهذا يدفع للعمل بهمة عالية ونشاط مرتفع والعمل بضمير ،وليس مبالغة أن نقول أن الإتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه النشاط المنظم، ويعتبر الإتصال الكتابي الذي يحدث علاقات المواجهة الغير مباشرة وهذا النمط من الإتصال اعتبر أكثر أساليب الإتصال فاعلية وكفاءة من حيث قدرته على دقة المعلومات ويتيح لكلا الجانبين المشاركة

في الموقف وتبادل الآراء والأفكار حول العمل مما يزيد هذا في ولاء العامل وإحساسه بالإنتماء للمنظمة

ثبات وصدق أداة الدراسة (ثبات الاستبيان) : يقصد بثبات الاستبيان؛ أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول

رقم 23

Cronbach'sAlpha		الاستبيان
عدد العبارات	القيمة	
30	0.698	جميع عبارات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ الاستبيان هو (0.698) وهو معامل مقبول، وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات مقبول مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين 0-1، وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### 3. نتائج اختبار الفرضيات

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: أن المناخ التنظيمي يؤثر على ولاء العاملين في مؤسسة سونلغاز: والتي قسمت إلى ثلاث فرضيات:

1- الفرضية الجزئية الأولى: تؤثر زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي على ولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز

الفرضية البديلة: لا يؤثر زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي على ولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي وولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز كما هو موضح في الجدول رقم (24)

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	ميل خط الانحدار B	مقطع خط الانحدار	درجة الحرية	SIG
زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي تؤثر على زيادة ولاء العاملين	0.10	0.01	0.12	1.04	1	0.44
					53	
					54	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل:

يوضح الجدول رقم (21) ايجابية أثر زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي على ولاء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي إذ بلغ معامل الارتباط R (0.10) عند مستوى معنوية 0.05 وبمعامل تحديد R2 بلغ (0.01) أي أن ما قيمته 10% من التغير في عملية زيادة ولاء العاملين، وتؤكد عدم معنوية هذا الأثر قيمة sig التي بلغت (0.44) وهي غيردالة عند مستوى معنوية 0.05 و عليه نستنتج عدم وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين زيادة صرامة تطبيق القانون الداخلي تؤثر على زيادة ولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05

2- الفرضية الجزئية الثانية:

H0توجد علاقة بين نظام الحوافز وولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز كما هو موضح في الجدول رقم (25)

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	ميل خط الانحدار B	مقطع خط الانحدار	درجة الحرية	SIG
أثر نظام الحوافز على ولاء العاملين	0.32	0,10	0.43	0.68	1	0.03
					53	
					54	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل:

يوضح الجدول رقم (22) ايجابية أثر نظام الحوافز على ولاء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز على ولاء العاملين إذ بلغ معامل الارتباط R (0.32) عند مستوى معنوية 0.05 وبمعامل تحديد R2 بلغ (0.10) أي أن ما قيمته 32% من التغير في عملية زيادة ولاء العاملين، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة sig التي بلغت (0.03) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05

و عليه نستنتج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والذي يؤثر على زيادة ولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05

3- الفرضية الجزئية الثالثة:

H 0 توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز

H1 الفرضية البديلة: لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي ولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز كما هو موضح في الجدول رقم (26)

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	ميل خط الانحدار B	مقطع خط الانحدار	درجة الحرية	SIG
أثر الاتصال الداخلي على ولاء العاملين	0,12	0,01	0.48	0.28	1	0.03
					53	
					54	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

## التحليل:

يوضح الجدول رقم (23) ايجابية أثر الاتصال الداخلي على ولاء العاملين على ولاء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وولاء العاملين إذ بلغ معامل الارتباط R (0.12) عند مستوى معنوية 0.05 وبمعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ (0.016) أي أن ما قيمته 12% من التغير في عملية زيادة ولاء العاملين، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة sig والتي بلغت (0.03) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و عليه نستنتج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية الاتصال الداخلي وولاء العاملين والذي يؤثر على زيادة ولاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05

خاتمة

### خاتمة:

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي و اثره على الولاء التنظيمي بها لتعمل على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصحيح ما يحتاج للتصحيح أو تعزيز ما هو إيجابي وبتناولنا البعدين هما من أهم أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلتين في عمليتي الاتصال والحوافز وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين وجدنا أن عملية الاتصال تجري بمستوى متوسط حسب تصريحات العاملين، لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذه العملية وذلك من خلال فتح قنوات إتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق نفق الإتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات مما يساعد على تعزيز الشعور بالإستقرار الوظيفي وكذا الإلتناء إلى المؤسسة.

### النتائج:

إن معظم أفراد المبحوثين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم عمال نو مستوى تعليمي أكاديمي عالي، وإطارات كفاءة ، وذلك حسب طبيعة النشاط التعليمي الذي يتطلب التحصيل العملي، كما لوحظ وجود العنصر النسوي كذلك رغم طبيعة العمل لا يمنعهم هذا من القيام به.

لقد عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب و الطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بأخرى جديدة تحقق أكبر قدر من الولاء.

إن أهمية المناخ داخل المؤسسة كان له دور ايجابي في خلق الولاء لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط وهذا يرجع إلى الدور الذي يلعبه في تحكمهم في المرؤوسين.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

1. أبو شيخة نادر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة الجزء 19. العدد 02، الأردن، 2005.
2. البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006.
3. بدر محمد الجريسي، مذكرة ماجستي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
4. بليل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
5. تقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع بمدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
6. ختام عبد الله علي غنام، مذكرة ماجستير، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
7. دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
8. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
9. السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009.

10. سمية دبة، سميرة غولة، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
11. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات.
12. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات.
13. عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر 2007.
14. عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية، المدرسة العليا لتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl) (25/01/2019)، (02.44)
15. فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2005.
16. فائزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسات تربوية ونفسية، مخبر تطوير الممارسات التربوية والنفسية، العدد 5، ديسمبر 2012.
17. قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
18. كتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2005.
19. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
20. محمد صلاح الدين أبو العلا: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
21. مذكرة دانا لطفي حمدان، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، بعنوان العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

22. مذكرة شريبط الشريف محمد، مذكرة ماجستير، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
23. مذكرة مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، دور البرامج التدريبية رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
24. مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر وبلد، 2000.
25. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر وتوزيع، عمان.
26. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2006.
27. ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم.
28. هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، 2007.

### المراجع باللغة الأجنبية:

Charron jean luc. separi sabine, **organisation et gestion de l'entreprise** , 2 edition, campus, paris 2001.

Lorain jean 'brunet 'climat organisationnel 'satisfaction au travail et perception du syndicalisme 'revue : relatind 'vol 39 n 4 ,1984.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية



قسم علم الاجتماع والديمقراطية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

السيد/ السيدة:

تحية طيبة وبعد.

يسعدني أن نضع بيد يديك هذه الإستمارة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، وذلك من أجل جمع المعلومات اللازمة لتحضير رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل والتي أقوم بإعدادها حول موضوع: المناخ التنظيمي وعلاقته بولاء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

نرجو التفضل وبعد قراءة كل عبارة بعناية وروية، الإجابة عن كل الأسئلة المذكورة داخل هذا الإستبيان بكل دقة وموضوعية علما أن الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نشكركم على مساعدتكم مسبقا.

تحت إشراف:

\* د/ نوري محمد

من إعداد الطالب:

• بن سالم عبد القادر شريف

أولا - بيانات أولية :

1 الجنس : ذكر  أنثى

2 السن :

3 سنوات العمل في القطاع : أقل من خمس سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة  أكبر من 20 سنة

ثانيا - واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونالغاز ولاية الأغواط :

1- الهيكل التنظيمي :

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ؟

نعم  لا  لا أدري

2- نمط القيادة :

- القيادة الإدارية تشجع المبادرات الفردية و الأفكار البناءة . نعم  لا

- يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل : نعم  لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

3- نمط الإتصال :

- ما نوع الإتصال بينك و بين قائدك داخل المؤسسة ؟ كتابي  شفهي

ملصقات حائطية

- هل نظام الإتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية في كافة

الإتجاهات ؟ نعم  لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

4- التكنولوجيا :

- هل تستخدم التقنيات الحديثة في عملك ؟ نعم  لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

## 5- العمل الجماعي :

-هل روح العمل الجماعي سائدة في المؤسسة ؟ نعم  لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

-هل تعطي من وقتك قليلا لتساعد عامل جديد ؟ أحيانا  دائما

لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

## 6- مشاركة العاملين في صنع القرارات :

-هل تشارك في صنع القرارات ؟ نعم  لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

## 7- الحوافز :

-الدخل الذي تتقاضاه ملائم : نعم  لا

-هل تتقبل الدخل الذي تتقاضاه نظير مجهودك ومبادراتك في العمل ؟

- هناك إهتمام بالإقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في إدارتك :

نعم  لا

- يوجد تركيز على مبدأ الجدارة و الإستحقاق في الترقية : نعم  لا

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها :

ثالثا - أبعاد الولاء التنظيمي :

أ- بعد الولاء الشعوري العاطفي

1- لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة التي أعمل فيها :

نعم  لا

2- أشعر وبجدية بأن مشاكل العمل في هذه المنظمة جزء من مشاكلي الشخصية :

نعم  لا

3- تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه : نعم  لا

4- أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرصة عمل أخرى

نعم  لا

5- يسعدني الإستمرار في العمل مهما كان المردود المادي الذي تقدمه لي المؤسسة :

نعم  لا

ب- بعد الولاء المعياري : الأخلاقي :

1- سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة. نعم  لا

2- أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة . نعم  لا

3- تستحق هذه المنظمة إخلاصي و ولائي لها . نعم  لا

ت- بعد الولاء المستمر :

1- بقائي في هذه المؤسسة في الوقت الحاضر مسألة ضرورية جدا .

نعم  لا

2- أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر .

نعم  لا

3- إن المزايا التي تمنحها لنا المؤسسة مقارنة بما توفره المؤسسات الأخرى يدفعني إلى

الإستمرار معها . نعم  لا

4- إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من علاقتي مع رؤساء العمل .

نعم  لا

5- أتحدث أحيانا عن عملي مع مجموعتي خارج المؤسسة .

نعم  لا

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	m4 <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : T

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,105 <sup>a</sup>	,011	-,008	,21054

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,026	1	,026	,596	,443 <sup>a</sup>
	Résidu	2,349	53	,044		
	Total	2,376	54			

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

b. Variable dépendante : T

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,041	,201		5,186	,000
	m4	,123	,160	,105		

a. Variable dépendante : T

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	m4 <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : T2

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,326 <sup>a</sup>	,107	,090	,22945

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,333	1	,333	6,322	,015 <sup>a</sup>
	Résidu	2,790	53	,053		
	Total	3,123	54			

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

b. Variable dépendante : T2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,680	,219		3,109	,003
	m4	,438	,174	,326		

a. Variable dépendante : T2

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	m4 <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : 02 نمط الاتصال

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,126 <sup>a</sup>	,016	-,003	,40423

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,140	1	,140	,856	,359 <sup>a</sup>
Résidu	8,660	53	,163		
Total	8,800	54			

a. Valeurs prédites : (constantes), m4

b. Variable dépendante : 02 نمط الاتصال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,847	,385		2,199	,032
m4	,284	,307	,126	,925	,359

a. Variable dépendante : 02 نمط الاتصال