

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة بـ

# إتجاه العاملين نحو البيئة الإستشفائية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية برقان

تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتور: بن بختي عمر

إعداد الطالب: جودي حمزة

أعضاء اللجنة:

د. عدة بوجلال عبدالمالك	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	جامعة وهران
د. بن بختي عمر	أستاذ محاضر - أ-	مقرر	جامعة وهران
د. زمور زين الدين	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة وهران
د. مهدي العربي	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة وهران

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى

"روح أبيي"

الطاهر

والإمام "أبيي"

الغالي

ة"

## كلمة شكر

الشكر لله الذي وفقني للقيام بهذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "بن بختي عمر"

على المعلومات القيمة والتوجيهات النيرة التي قدمها لي في مشواري

العلمي.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "معد بوجلال عبد المالك" على

معلوماته القيمة وتوجيهاته النيرة طيلة فترة هذا البحث.

أتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ "زهور زين الدين" والأستاذ  
"بن يزة عبد الرحمان" على معلوماتهم القيمة وتوجيهاتهم النيرة طيلة  
فترة هذا البحث، والشكر موصول إلى جميع أساتذتي الذين ساندوني  
في مشواري النظري وعمروني بفيض معلوماتهم.

أتوجه بالشكر إلى كل عمال المؤسسة الاستشفائية بركان الذين لم  
يخلوا علي بأي معلومة وعلى رأسهم مدير المؤسسة السيد "كريسي  
محمد" الذي كان سنداً لي في هذا البحث.

إلى كل من ساندني في هذا البحث من قريب أو من بعيد.

## الفهرس

01	.....مقدم
	تحديد
05	.....الإشكالية.
08	.....الإجراءات المنهجية للدراسة.
11	.....الإطار الزمني والمكاني للدراسة.
	عينة
11	.....الدراسة.
13	.....أساليب المعالجة الإحصائية.
15	.....المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة.
<b>الفصل الأول: قياس اتجاهات العمال نحو بيئة العمل الإستشفائية</b>	
22	.....مفهوم الاتجاهات.
	بيئة العمل
23	.....الداخلية.
27	.....عناصر بيئة العمل الداخلية وقياس اتجاهات العاملين.
	نمط القيادة
27	.....والإشراف.
37	.....الحوافز والدوافع.
48	.....جماعة العمل.

54	طبيعة العمل
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	مناقشة الفرضية الأولى
67	خلاصة

### الفصل الثاني: بيئة العمل الإستشفائية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

70	مفهوم التزام العاملين
71	أهمية التزام العاملين
78	تأثير عناصر بيئة العمل على الإلتزام التنظيمي
78	تأثير نمط القيادة والإشراف على الإلتزام التنظيمي
83	الحوافز والدوافع وتأثيرهما على الإلتزام التنظيمي
94	جماعة العمل وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي
100	طبيعة العمل و تأثيرها على الإلتزام التنظيمي
103	الهيكل التنظيمي وتأثيره على الإلتزام التنظيمي
107	مناقشة الفرضية الثانية
110	استنتاج عام
111	خاتمة

## - قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	معالجة الاستثمارات الموزعة	11
2.	توزيع عينة الدارسة الاستطلاعية حسب الجنس	15
3.	توزيع العينة حسب السن	15
4.	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية	16
5.	توزيع العينة حسب الأجر	17
6.	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	18
7.	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	19
8.	توزيع العينة حسب الطبقة العمالية	20
9.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو نمط القيادة	34
10.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو الحوافز والدوافع المادية والمعنوية	45
11.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو جماعة العمل	51
12.	المتوسط الحسابي المعياري والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو طبيعة العمل	56
13.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو الهيكل التنظيمي	62
14.	المتوسط العام لأراء العاملين نحو بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية	65
15.	يبين العلاقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين	73
16.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير نمط القيادة والإشراف على الالتزام التنظيمي	80
17.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير الحوافز والدوافع على الالتزام التنظيمي	91
18.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير جماعة العمل على الالتزام التنظيمي	97
19.	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير طبيعة	101



	العمل ومحتواه عل الالتزام التنظيمي	
104	المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي	.20
106	المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير بيئة العمل على إلتزام العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية	.21
108	مقارنة بين المتوسط الحسابي العام لبيئة العمل الإستشفائية والمتوسط العام لتأثير هاته البيئة على الإلتزام التنظيمي	.22

# مقدمة عامة

## - مقدمة:

شهدت الستينات من القرن الماضي زيادة الاهتمام بالدراسات السلوكية في الموارد البشرية، وقد أجمعت هذه الدراسات في تلك الحقبة على قوة تأثير البيئة الداخلية والمناخ المحيط بها في استقرار واستمرار التنظيم، والتأثير على سلوك الأفراد التنظيمي ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وتحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة، ومن ثم فإن " عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها ترتبط بالبيئة الداخلية سلباً أو إيجاباً"<sup>1</sup>.

ومن جانب آخر عكس الاهتمام بالبيئة الداخلية داخل المنظمات واحداً من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات الإنسانية في الإدارة، ذلك الاتجاه الذي يرى أن المنظمة في الأساس، العاملون فيها والمتعاملون معها، وبأنها تتكون من الأدوار والتفاعلات والأحداث أكثر مما تكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى، ومن ثم فإن الأفراد وما يحملونه من أفكار وعادات سلوكية وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح يعتبرون من أهم مدخلات المنظمة، والأفراد بتعارفهم وانتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم الأساس في العمليات التحويلية التي تحدث داخل المنظمة.

ويعتبر الاهتمام بالموارد البشرية من الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الفعال لدى العاملين، من أهم الوسائل التي يمكن أن تضمن للمنظمة ولاء والتزام قواها البشرية.

حيث يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء العديد من الدراسات والأبحاث والممثلة في ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.

---

<sup>1</sup>الهيبي خالد، وطارق يونس، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 11، عدد 4، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1989، عمان.

وقد جاء اهتمام علماء الاجتماع والنفوس والتنظيم بموضوع الالتزام التنظيمي منذ البدايات الأولى لظهور هذه العلوم، وذلك من أجل استيعاب محتواه الفكري. وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه و بناء نماذج تشخيص أبعاده، حيث يجب التأكيد على ضرورة تعميق وترسيخ الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك عن طريق الاهتمام بظروف عملهم، لأن أي مؤسسة لن تستطيع تحقيق أهدافها مهما توفر لها من إمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري، والارتقاء بمستوى أدائه، والإدارة الناجحة هي التي تبادر بالتعرف على الظروف السلبية والإيجابية في محيط العمل الأمر الذي يرشدها إلى تبني سياسات من شأنها تدعيم وتقوية العوامل الإيجابية، وتصحيح العوامل السلبية، وهذا بدوره يساعد الإدارة على خلق بيئة عمل مناسبة مما يساعد على تفاعل الفرد مع هذه البيئة، حيث أن كفاءة الأفراد تتأثر بدرجة كبيرة بما يحيط بهم داخل مكان عملهم و بالتالي فإن أي منظمة خاصة كانت أو عامة من أجل أن تكون ناجحة يجب أن تهيأ المناخ الجيد للعاملين من أجل تحقيق أهدافها.

وقد ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى مقدمة عامة وفصلين، حيث تناول الباحث في المقدمة العامة الأسباب التي دفعته لاختيار الموضوع مبينا بذلك مدى أهمية وأهداف الدراسة وإبراز المشكل الذي سيحاول دراسته من خلال صياغة الإشكالية وإثارتها بتساؤل رئيسي، وعرض جميع الإجراءات المنهجية التي سيعالج بها موضوع البحث، ثم يتعرض بعد ذلك إلى إبراز المتغيرات الشخصية المميزة لمجتمع الدراسة.

في حين تعرض في الفصل الأول إلى إبراز أبعاد بيئة العمل الإستشفائية من الجانب النظري والمتمثلة في نمط القيادة والإشراف، والدوافع والحوافز، جماعة العمل، طبيعة العمل، والهيكل التنظيمي، وقياس توجهات العمال نحو هاته العناصر من خلال نظرتهم وتصورهم ورأيهم لبيئة العمل السائدة بمؤسستهم من خلال تحليل وتفسير إجاباتهم على عبارات الإستبانة والوصول كنتيجة لمعرفة اتجاههم نحو بيئة العمل الإستشفائية بمؤسستهم، أما الفصل الثاني فقد خصصه الباحث لمعرفة مدى تأثير بيئة العمل الإستشفائية على مستويات الالتزام لدى عمال المؤسسة الإستشفائية برقان، حيث

تناول فيه الدراسة النظرية للالتزام التنظيمي وتأثير بيئة العمل الإستشفائية على سلوكيات والتزام العاملين من وجهة نظر العمال.

### - أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري لدراسة موضوع بيئة العمل وتأثيرها على التزام العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية برفان ليس محل الصدف وإنما هو ناتج من خلال ملاحظاتي المستمرة لبعض السلوكيات السلبية للعمال والمتمثلة في التأخير المتكرر في الالتحاق بأوقات العمل وعدم الالتزام بالمهام الموكلة لهم، كوني كنت موظفاً (توظيف عن طريق الإدماج) بإحدى المؤسسات العمومية، وقد لاحظت أثناء هاته الفترة تكرار هذا السلوك السلبي داخل المؤسسة الجزائرية من بعض العمال وما ينتج عنه في إعاقة السير الحسن للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسومة لها، لذا بدأت تتكون عندي دوافع البحث حول الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى هذا السلوك المتكرر للعامل داخل المؤسسة الجزائرية، وما زادني إصراراً حول ترسيخ هاته الدوافع كوني وجدت أن هذا السلوك لم يقتصر على المؤسسة التي كنت أعمل بها، بل يمتد إلى عدة مؤسسات أخرى وقد لمست هذا من خلال علاقاتي الشخصية بعمال في عدة مؤسسات جزائرية أخرى، لذا سأحاول معرفة الأسباب التي تؤدي إلى عدم التزام العامل بمهامه المكلف بها من طرف المؤسسة.

أضف إلى الأسباب السابقة لاختياري لهذا الموضوع:

- رغبتني في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في عصرنا الحالي.
- المساهمة بكل تواضع في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع لم يدرس من قبل.

## - أهمية وأهداف الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية دراسة الاتجاه نحو بيئة العمل ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي كون أن بيئة العمل من أهم المحددات التي تستطيع التنبؤ من خلالها بسلوكيات العامل، فمعرفة اتجاهات الأفراد نحو أي موضوع تعد من الأسس اللازمة لتغيير الاتجاهات السلبية إلى ايجابية .

ويعتبر موضوع البحث مجال خصب للدراسة، ونعتقد أن معرفة كيف ينظر العامل لبيئة عمله يمكننا من تفسير سلوكياته وتصرفاته وهذا أهم ما يميز بحثنا عن ما سبقه من دراسات عربية أو غربية ، أضف إلى أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على المجتمع الصناعي في حين يعتبر قطاع الخدمات الصحية قطاع حساس جدا في أي دولة، بدليل العناية الفائقة التي أولتها السلطات الجزائرية لهذا القطاع في السنوات الأخيرة، نتيجة الشكاوي المتتالية والمتزايدة من طرف المرضى عن سوء الخدمات في هذا القطاع والاحتجاجات العمالية المستمرة عن تدهور بيئة عملهم والمطالبة بتحسين ظروف عملهم، وقد مثل لنا ذلك أهم سبب في اختيارنا لهذا الموضوع وإجراء هاته الدراسة بالبحث عن علاقة بيئة العمل في توجيه سلوكيات العمال داخل المؤسسة الإستشفائية برقان.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس اتجاهات العاملين نحو طبيعة بيئة العمل الإستشفائية السائدة بمدينة رقان
- قياس اتجاهات العاملين نحو مدى تأثير بيئة العمل على الالتزام التنظيمي كسلوك بالمؤسسة الإستشفائية برقان.

## - تحديد الإشكالية:

عرفت المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة عدة إصلاحات في قطاع الخدمات بزيادة الاهتمام بالموارد البشري وإصلاح الهيكل التنظيمي وذلك قصد تحسين أدائها وإنتاجها وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن بين القطاعات التي أولت لها الدولة الجزائرية اهتمام بالغ. القطاع الصحي لما له من دور هام في مجتمعنا، تزامن مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمع الجزائري بشكل عام، بزيادة وتحسين أجور العمال وتطوير الهيكل الصحي وترقيته ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وهذا من أجل رفع الأداء وتحسين الخدمات.

وعلى الرغم من ضخامة الميزانية التي تخصصها الدولة على الرعاية الصحية، وماتم بذله من جهود في سبيل رفع مستوى الخدمات الصحية التي تقدمها القطاعات العامة أو الخاصة، إلا أن الاستفادة من ذلك مازالت دون المستوى المطلوب، وبقي القطاع الصحي عرضة لعديد المشاكل التي كان لها الأثر السلبي على تطور الخدمات الصحية ومستوى جودة الرعاية الطبية المقدمة للمواطن ولعل من أهم العوامل التي تسهم في حدوث هذه المشكلات، تتمثل أساسا في السلوكيات السلبية التي تنجم من عمال هذا القطاع كعدم الالتزام التنظيمي والتماطل في أداء المهام والتأخيرات المتكررة، والغيابات الغير مبررة.

وسنحاول البحث في علاقة بيئة العمل الإستشفائية بالسلوكيات التي تنجم من طرف العمال بالمؤسسة الإستشفائية برقان من خلال التركيز على مؤشرات بيئة العمل (نمط القيادة، الحوافز والدوافع، جماعة العمل، طبيعة العمل ، الهيكل التنظيمي) و علاقتها مع التزام العاملين من وجهة نظر العمال وقد أثرنا هذا البحث بطرح تساؤل الانطلاق الرئيسي على الصيغة التالية:

1. مامدى تأثير بيئة العمل الإستشفائية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العمال داخل المؤسسة الإستشفائية؟

## التساؤلات الفرعية:

1. ما هي تصورات العاملين في المؤسسة الإستشفائية لبيئة عملهم؟
2. هل تساعد بيئة العمل الإستشفائية برقان على الرفع من التزام العاملين وانضباطهم في المؤسسة؟

### فرضيات:

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث وإعطائه صبغة جديدة، فالفرضيات تتوهم لنا ذهنية الاكتشاف، بحيث يقول الباحث أظن انه يجب البحث في هذا الاتجاه لأنه أكثر خصوبة، والفرضيات هي: "مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث"<sup>1</sup>.

1. تعتبر بيئة العمل الإستشفائية بمدينة رقان بيئة جيدة لقيام العمال بأدوارهم ومهامهم في المؤسسة.
2. تساعد بيئة العمل الإستشفائية على دفع التزام العاملين وانضباطهم بالمؤسسة الإستشفائية برقان.

### - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

<sup>1</sup>فضيل دليو، علي غرابي وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999، ص115.



1. **الإتجاهات:** "مجموعة من الأفكار والمشاعر والإدراكات والمعتقدات حول موضوع ما، توجه سلوك الفرد وتحدد موقفه من ذلك الموضوع، والإتجاه ميل ايجابي أو سلبي نحو قضية معينة يتبناها الفرد ويقتنع بوجهة نظره نحوها"<sup>1</sup>.
2. **بيئة العمل الداخلية:** "هي مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة ورضا ومظاهر السلوك الوظيفي الخاصة بأعضاء هاته المنظمة"<sup>2</sup>.
3. **الإلتزام التنظيمي:** "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم"<sup>3</sup>.

---

1 الغامدي عبدالله، مغرم الراشد، ابراهيم محمد، اتجاهات الطلاب نحو الإلتحاق بكلية المعلمين بالرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، عدد67، 1414، ص17

2 الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المعرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، مجلد11، عدد3، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص20

3 خضير نعمة عباس وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد31، 1996، ص77.

- الإجراءات المنهجية للدراسة :

1. منهج الدراسة :

يعتمد الباحثون في العلوم الاجتماعية على مجموعة من المناهج تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المدروس وطبيعة الميدان، فالمنهج هو " مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث، لتحقيق أهداف بحثه"<sup>1</sup>.

أو هو " أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية دراسة بعيدة عن الميول و الأهواء لتعميقها والقياس عليها"<sup>2</sup>.

وبما أن الباحث يجب عليه الكشف عن نوعية المنهج الذي استخدمه في دراسته، فنحن استخدمنا المنهج الوصفي، وباعتبار المنهج الوصفي لايقف عند حد جمع المعلومات ووصفها بل يتعداها إلى تحليلها وتفسير المعطيات التي لها علاقة بحدوث الظاهرة المدروسة.

2. أدوات جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في هاته الدراسة ، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الإستبانة" وذلك لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات كالمقابلات الشخصية، أو الملاحظة، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمدا في ذلك على:

- الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- تجربة وملاحظات الباحث من خلال وظيفته بمؤسسة استشفائية أخرى.

- الاستفادة من إجراء ثلاث مقابلات شخصية بالمؤسسة مفصلة كالاتي:

• **المقابلة الأولى:** كانت مع مدير المؤسسة بتاريخ 06 يناير 2011، وكانت

تهدف إلى معرفة ظروف العمل التي توفرها الإدارة للعامل من أجل تأدية عمله على

<sup>1</sup> مريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 98.

<sup>2</sup> أحمد حسين الراجعي، مناهج البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص19.

أحسن وجه، بالإضافة إلى التعرف على الإجراءات التي تتبعها الإدارة في كيفية التحفيز والعقاب، من أجل ضمان أداء مميز، وكذا طرق تقييم أداء العامل، وقد أفادنا بمعلومات قيمة فيما يخص ظروف العمل التي توفرها الإدارة في تسييرها للمؤسسة الإستشفائية بركان.

● **المقابلة الثانية:** بالنسبة للمقابلة الثانية فكانت مع رئيس مصلحة العمال بتاريخ 09

يناير 2011، وكانت تهدف إلى التعرف على التعاملات الإدارية التي يلجأ إليها رئيس المصلحة بصفته مسير إداري ، ومعرفة معظم المشاكل التي يتلقاها مع العمال وكيفية حلها ، وقد شرح لنا حيثيات التعاملات والطرق التي يلجأ إليها في تسييره والقيام بمهامه القيادية ، وقد أخذنا صورة واضحة حول البيئة السائدة بالمؤسسة.

● **المقابلة الثالثة:** أما المقابلة الأخيرة فكانت مع طبيب عام بقسم الاستجالات وذلك

بتاريخ 09 يناير 2011، وكانت تهدف إلى معرفة المشاكل التي يعانيها كعامل داخل المؤسسة سواء مع العمال أو مع المسؤولين ، أو بالنسبة للخدمات والإمكانات التي توفرها المؤسسة وقد كانت إجابة المبحوث صريحة وواضحة حيث تحدث عن السلبيات والايجابيات الموجودة بالمؤسسة من وجهة نظره.

ومن خلال ه ذه المقابلات الثلاث جمعنا معلومات قيمة حول بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية بركان، وتعرفنا على معظم النقاط التي لها أهمية بالغة في هاته البيئة وبهذا حدد الباحث الأبعاد التي يمكن أن نتناولها في هذا البحث من أجل معالجة الموضوع بطريقة جيدة، وإثارة معظم المشاكل الموجودة فيما يخص البيئة السائدة داخل المؤسسة.

- وفيما يخص الإستبانة فقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص قياس درجة القبول والرفض وقد صممت الإستبانة كالاتي :

- مقدمة الاستمارة :تضمنت عنوان الدراسة والهدف منها، وطمئنت المبحوثين بأن المعلومات التي سيدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

- البيانات الشخصية للمبحوثين و المتمثلة في الجنس، العمر، الحائلة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الطبقة العمالية، الأجر.
- الجزء الثالث : تضمن قياس اتجاه العاملين نحو البيانات الخاصة بيئة العمل الإستشفائية، من خلال الإجابة على 41 عبارة وزعت كما يلي:
  - 09 عبارات متعلقة بنمط القيادة والإشراف.
  - 09 عبارات متعلقة بالحوافز والدوافع.
  - 09 عبارات متعلقة بجماعة العمل.
  - 07 عبارات متعلقة بطبيعة العمل ومحتواه.
  - 07 عبارات متعلقة الهيكل التنظيمي.
- الجزء الرابع من الإستبانة الذي تضمن العبارات التي تقيس تأثير بيئة العمل الإستشفائية على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وشملت محاور الالتزام التالية: ( الإحساس بالانتماء، تطابق الأهداف، الاستمرارية في العمل، الولاء للمنظمة ).

وقد احتوى على 43 عبارة وزعت كما يلي:

- 12 عبارات متعلقة بتأثير بنمط القيادة والإشراف على الالتزام التنظيمي
  - 09 عبارات متعلقة بتأثير الحوافز والدوافع على الالتزام التنظيمي.
  - 09 عبارات متعلقة بتأثير جماعة العمل على الالتزام التنظيمي.
  - 08 عبارات متعلقة بتأثير طبيعة العمل ومحتواه على الالتزام التنظيمي.
  - 05 عبارات متعلقة بتأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
- وبعد إتمام الإستبانة قام الباحث بعرضها على الأستاذ المشرف وقد قام الأستاذ بدوره بوضع ملاحظات وتصحيحات عليها ثم خضعت للتجربة قصد التأكد من صدق الأداة، حيث وزعها الباحث على 30 مبحوث بالمؤسسة الإستشفائية برقان وقد أجاب جميع المبحوثين على عبارات الإستبانة.

ويقابل كل عبارة قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة- موافق- غير متأكد- غير موافق- غير موافق على الإطلاق) على حسب مقياس ليكرت الخماسي.

### 3. عينة الدراسة :

يتكون مجتمع هذا البحث من جميع العاملين بالمؤسسة الإستشفائية برقان والبالغ عددهم (450) عامل.

وقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية على مستوى جميع مصالح المؤسسة الإستشفائية بنسبة 40 % فكان عدد العينة المتحصل عليه 180 ممتحن. وقد قمنا بتوزيع الاستثمارات على مجموع أفراد هاته العينة وكانت نتيجة التوزيع كمايلي:

### جدول رقم (01) يبين كيفية معالجة الاستثمارات الموزعة:

النسب (%)	التكرار	تصنيف الاستثمارات
77.8%	140	الاستثمارات المسترجعة التامة
16.7%	30	الاستثمارات المسترجعة الناقصة
5.5%	10	الاستثمارات الغير مسترجعة
100%	180	مجموع الاستثمارات الموزعة

بناءا على عدد الاستثمارات المسترجعة التامة تصبح عينة البحث التي قمنا بتفريغ مضمون بياناتها 140 أي مانسبته 77.8 % من مجموع الاستثمارات الموزعة وهي نسبة جيدة الأمر الذي يعطي مصداقية للاستثمار.

### 4. الإطار الزمني والمكاني للدراسة: لقد تم إجراء الدراسة عبر ثلاثة مراحل وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى: امتدت من شهر نوفمبر 2010 إلى شهر مارس 2011 وتم فيها بعد اختيار موضوع البحث، جمع المعلومات النظرية عنه من المراجع والكتب.
  - المرحلة الثانية : امتدت من شهر افريل 2011 إلى شهر جويلية 2011 وتمت فيها الدراسة المنهجية من إشكالية وفرضيات ومفاهيم وأدوات البحث وتصميم الاستبيان.
  - المرحلة الثالثة : امتدت من شهر أوت 2011 إلى شهر فيفري 2012 وتمت خلالها الدراسة الميدانية للموضوع من خلال النزول للميدان وتوزيع استمارات البحث وجمعها و معالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج .
- الإطار المكاني:** لقد تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية برقان والتي تقع على بعد 145 كلم جنوب مدينة أدرار بوسط مدينة رقان.
- بطاقة فنية للتعداد المستخدمين بالمؤسسة:**
- تم تقسيم التعداد بالمؤسسة إلى عدة أقسام وهي كالاتي:
- عمال الأسلاك المشتركة (الإدارة) وعددهم: 46
  - الأطباء الأخصائيون وعددهم: 17
  - الأطباء العامون والصيدلة وجراحي الأسنان وعددهم: 17
  - المستخدمون شبه الطبيون وعددهم: 146
  - العمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب وعددهم 75
  - المتعاقدون وعددهم: 50
  - الأعوان المتعاقدون بالتوقيت الجزئي وعددهم: 101
- بالنسبة لعمال الأسلاك المشتركة (الإدارة) فإن المؤسسة بها عدد لا بأس به من المستخدمين الأعوان والمنفذين إلا أنها تفتقد إلى الإطارات.
- بالنسبة للممارسين المتخصصين فقد شهدت المؤسسة العمومية في السنوات الأخيرة توافد ممارسين متخصصين في التخصصات الآتية: الجراحة العامة – طب الأطفال – التخدير والإنعاش – طب النساء والتوليد – الأمراض الصدرية والسل – الأنف والحنجرة

– الطب الداخلي – الجهاز الهضمي، إلا أن المؤسسة مازالت تفتقد لبعض التخصصات الهامة والأساسية كأمراض العظام، وأمراض العيون، خاصة أن المنطقة تعاني من هذا المرض بسبب الغبار والرياح والتأثيرات الإشعاعية نتيجة التفجيرات النووية التي قام بها المستعمر الفرنسي.

## 5. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- تم ترميز العبارات الموجبة بأرقام على النحو الآتي:

موافق بشدة (5) درجات – موافق (4) درجات – غير متأكد (3) درجات – غير موافق (2) درجات – غير موافق على الإطلاق (1) درجة.

- تم تحديد العبارات السالبة في الدراسة مثل العبارة " يضايقني أسلوب الرقابة الذي يستخدمه رئيسي المباشر أثناء متابعة العمل" لتتم معالجتها وترميزها إحصائياً على النحو الآتي:

موافق بشدة (1) درجات – موافق (2) درجات – غير متأكد (3) درجات – غير موافق (4) درجات – غير موافق على الإطلاق (5) درجة.

- تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي على شكل أرقام (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي<sup>1</sup>:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين 1 إلى 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل (منخفضة جدا).
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين 1.81 إلى 2.60 فإن هذا يعني ان درجة الموافقة تمثل (منخفضة).
  - وإذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين 2.61 إلى 3.40 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل (متوسطة).
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين 3.41 إلى 4.20 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل (عالية).
  - وإذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة ما بين 4.21 فما فوق فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل (عالية جدا).
- ومن أجل تحليل البيانات بعد عملية التفرغ قمنا بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل من عبارات المتغيرات والمتوسط العام لكل متغير. وذلك لمعرفة درجات الموافقة على كل منها.

ثم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث وتحديد استجابة أفراد تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.

**المتوسط الحسابي** : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

### المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

<sup>1</sup> العمر بدران عبد الرحمان، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، مذكرة ماجستير ، السعودية ، 2002، ص222.



1. جدول رقم (02) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية %
الذكور	109	77,9
الإناث	31	22,1
المجموع	140	100

يتبين من خلال الجدول رقم ( 01 ) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 77.9% و نسبة الإناث 22.1%.

ويرى الباحث أن هذا راجع ربما لثقافة المجتمع السائدة بالمنطقة والتي تقضي بأن مكانة المرأة بالبيت مادام يوجد من يتكلف بمصاريف البيت، رغم أن مثل هاته الأفكار بدأت تتغير في السنوات الأخيرة وبدأ النساء يزاحمون الرجال في الطلب على الشغل.

2. جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب السن

السن (سنة)	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 25	19	13,6
25 34	45	32,1
35 44	35	25,0
45 فمافوق	41	29,2
المجموع	140	100

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن الفئة ما بين (25 و 34 سنة) هي التي تحتوي على أكبر عدد من الممتحنين بنسبة 32.1% بالمقارنة مع الفئات الأخرى حيث تليها الفئة ما بين (45 فمافوق) بنسبة 29.2% و تليها الفئة ما بين (35 و 44 سنة) بنسبة 25% أما آخر فئة فهي الفئة ( أقل من 25 سنة) بنسبة 13.6%، هذه المعطيات تبين أن معظم عمال

المؤسسة هي من فئة الشباب، وهذا راجع للإهتمام الذي أبدته الدولة في السنوات الأخيرة من أجل تحسين الخدمات الصحية، مما خلق فرص شغل عديدة لفئة الشباب على كل المستويات.

**3. جدول رقم (04) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية:**

الحالة المدنية	التكرارات	النسب المئوية %
أعزب	53	37,9
متزوج	87	62,1
المجموع	140	100,0

يوضح الجدول رقم (03) توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية ويتضح من البيانات في الجدول أن غالبية المبحوثين متزوجين ( 62.1%) وقد يعزى ذلك إلى أن الفرد بعد توظيفه يكون حريصا على أن يتزوج، أضف إلى هذا أن معظم مجتمع الدراسة أعمارهم تفوق 34 سنة.

**جدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الأجر:**

النسب المئوية %	التكرارات	الأجر (دينار)
36,4	51	من 8.000 إلى 19.999
25,7	36	من 20.000 إلى 29.999
25,0	35	من 30.000 إلى 49.999
12,8	18	50.000 فما فوق
100	140	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 04 ) الأجر الشهري لأفراد العينة ويتضح من البيانات في الجدول أن أكثر من ثلث العينة ( 36.4% ) تتراوح رواتبهم من ( 8.000 ) إلى أقل من (20.000) دينار وهو راتب منخفض وهذا ما قد يؤثر سلباً على أداء العمال اتجاه القيام بمهامهم، بينما تحصلت فئة ( 20.000 إلى أقل من 30.000 ) دينار و فئة ( 30.000 إلى أقل من 50.000 ) دينار على ما يقارب ربع العينة بـ 25.7 و 25.0 على التوالي، وجاءت فئة ( 50.000 فما فوق ) بأقل نسبة حيث قدرت بـ ( 12.8% ).

ونلاحظ أن أكثر من ثلث العينة يتقاضون أجر منخفض، أقل من ( 20.000 ) دينار ويرجع الباحث هذا التدني في الأجر ربما إلى الصيغة الجديدة في التوظيف (الإدماج)، والتي نلاحظ أنها انتشرت في جميع المؤسسات العامة والخاصة بالوطن، والتي تقضي بتقاضي العامل ذو المستوى الجامعي أو ما يعادله (من 12000 إلى 15000 ) دينار، ولغير الجامعي بـ (أقل من 8000) دينار.

جدول رقم ( 06 ) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية بالسنة	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من سنة	23	16,4
1 إلى 4	20	14,3
5 إلى 9	29	20,7
10 إلى 19	31	22,1
20 فما فوق	37	26,4
المجموع	140	100,0

يتضح من الجدول رقم ( 05 ) أن ( 37 ) من أفراد البحث يمثلون مانسبته ( 26.4% ) من إجمالي أفراد البحث خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن ( 31 ) منهم يمثلون مانسبته ( 22.1% ) من إجمالي أفراد البحث خبرتهم تتراوح من ( 10 إلى 19 ) سنة ، مقابل ( 29 ) منهم يمثلون مانسبته ( 20.7% ) ، بينما ( 20 ) منهم يمثلون مانسبته ( 14.3% ) من إجمالي أفراد عينة البحث خبرتهم تتراوح ( من 1 إلى 4 ) سنوات، وجاءت فئة أقل من سنة خبرة بأقل نسبة بـ ( 16.4% ) من إجمالي أفراد عينة البحث، ويلاحظ من النتائج أن غالبية أفراد البحث من ذوي الخبرات الكبيرة، وهذا يبين لنا نوع من الاستقرار في المؤسسة، مما يساعد على تماسك جماعة العمل وسهولة عملية الاتصال الأفقي.

جدول رقم ( 07 ) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
7,1	10	ابتدائي
24,3	34	متوسط
47,9	67	ثانوي
18,6	26	جامعي
2,1	3	مابعد التدرج
100,0	140	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( 06 ) أن ( 67 ) من أفراد البحث يمثلون مانسبته ( 47.9% ) من إجمالي أفراد البحث مستواهم العلمي ثانوي وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن ( 34 ) منهم يمثلون مانسبته ( 24.3% ) من إجمالي أفراد البحث مستواهم العلمي متوسط، مقابل ( 26 ) منهم يمثلون مانسبته ( 18.6% ) من إجمالي أفراد البحث مستواهم العلمي جامعي، بينما ( 10 ) منهم فقط يمثلون مانسبته ( 7.1% ) من إجمالي أفراد البحث مستواهم العلمي ابتدائي، وتأتي في الأخير فئة مابعد التدرج بأقل نسبة حيث بلغت ( 2.1% ) من إجمالي أفراد البحث، ويلاحظ من النتائج أن غالبية أفراد البحث تعليمهم متوسط أو ثانوي، وهذا ربما راجع لسياسة المؤسسة في رفع المستوى بها قصد بلوغ الهدف المنشود لديها وهو رفع مستوى الخدمات الصحية.

جدول رقم ( 08 ) يبين توزيع العينة حسب الطبقة العمالية:

النسب المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
10	14	إطارات
7,86	11	أطباء
14,28	20	أعوان تحكم
67,86	95	عمال تنفيذ
100,0	140	المجموع

يتضح من الجدول أن ( 95 ) من أفراد البحث يمثلون مانسبته ( 67.86% ) عمال تنفيذ وهي نسبة كبيرة، تليها فئة أعوان تحكم بـ ( 20 ) فرد أي مانسبته ( 14.28% )، تليها فئة إطارات بـ ( 14 ) إطار بنسبة ( 10% )، وآخر فئة كانت فئة الأطباء مثلت بـ ( 11 ) طبيب مابين عام وخاص بنسبة ( 7.86% )، ونلاحظ أن العمال التنفيذيون طغت على العينة كون أن هاته الطبقة تمثل العمود الفقري للمؤسسة لما تقدمه من خدمات.

## الفصل الأول:

### قياس اتجاهات العمال نحو

### بيئة العمل الإستشفائية

## 1. مفهوم الاتجاهات:

"يحتل موضوع الاتجاهات النفسية والاجتماعية أهمية خاصة لأنها تعتبر من أهم نتائج عمليات التنشئة الاجتماعية ، ولأن الاتجاهات تعتبر محددات موجهة وضابطة للسلوك الاجتماعي، وتتكون لدى كل فرد وهو ينمو اتجاهات نحو الأفراد والجماعات والمؤسسات والمواقف والموضوعات الاجتماعية، لذا يعتبر أن كل ما يقع في المجال البيئي للفرد يمكن أن يكون موضوع اتجاه من اتجاهاته، ويعد العالم "هربرت سبنسر" من أوائل الذين استخدموا مصطلح الاتجاهات في عام 1882"<sup>1</sup>.

و عرف "سويف" الاتجاه بأنه "الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص واعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله، ودرجة هذا الرفض والقبول"<sup>2</sup>.

ويعرف الاتجاه بأنه "تكوين فرض أو متغير كامن ومتوسط يقع بين المثير والاستجابة، وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة ويتكون بالخبرة نتيجة احتكاك الفرد ببيئته وهذا الاستعداد إما وقتي أو مستمر"<sup>3</sup>.

ويرى الباحث أن أهم وظائف الاتجاهات تتحدد في أنها توضح العلاقة بين الفرد ومحيطه، كما أنها تعمل على تفسير السلوك الفردي من خلال أقوال وأفعال وتفاعلات الفرد مع الآخرين وكذلك تعمل على مساعدة الفرد لبلوغ أهداف محددة ومرغوبة، والاتجاه أسلوب دفاعي يبرر به الفرد عن طريقة دوافع سلوكه.

ويتكون الاتجاه من خلال اتصال الفرد ببيئة عمله ومن خبراته واحتكاكاته ببيئته

<sup>1</sup> مليكة، لويس كمال، سيكولوجية الجماعات والقيادة، المجلد الأول، القاهرة، 1989، ص40.

<sup>2</sup> سويف مصطفى، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي ، ط5، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 1983 ، ص27.

<sup>3</sup> زهران حامد عبد السلام، التوجيه والإرشاد النفسي ، القاهرة، ص136.



## 2. بيئة العمل الداخلية:

يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية من وجهة نظر حركة الإدارة العلمية بأنها "انعكاس للظروف المادية داخل المنظمة والتي تتمثل في التجهيزات الآلية ودرجة الحرارة وظروف الإضاءة والتهوية ونظافة مكان العمل"<sup>1</sup>.

هذا وتعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هي المصدر الأول لمفهوم البيئة الداخلية حيث يشكل التراث النظري والتطبيقي لهذه المدرسة الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم المهم في الفكر الإداري المعاصر، التي أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمة، فالتنظيم ليس مستودعا من أناس وأثاث، بل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تخلق جوا نفسيا واجتماعيا وتنظيما له من الأثر في العمليات الإنتاجية مايفوق تأثير الجو المادي للعمل، صحيح أن مفهوم البيئة الداخلية وبصيغته الراهنة لم يكن حاضرا في أذهان رواد هذه المدرسة إلا أن بذور المفهوم وإرهاباته الأولية كانت ماثلة في تلك المفاهيم الإنسانية<sup>2</sup>.

في إطار هذه الاجتهادات والنظريات ظهرت العديد من التعريفات التي ترى أن بيئة العمل الداخلية هي المناخ التنظيمي الذي يشتمل على العديد من المتغيرات الأساسية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تسهم في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة مثل نمط القيادة والإشراف وطبيعة الاتصال والاستقلالية والعوائد والمكافآت.

ومن التعريفات الرائدة في هذا المجال تعريف " Litwin Stringer " الذي حددا في مفهومهما للبيئة الداخلية بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير

<sup>1</sup> السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة مكتبة غريب بالفجالة، ص 107.

<sup>2</sup> الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة مجلد 11 عدد 3، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص 57.

واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم<sup>1</sup>، وهذا التعريف كما نلاحظ جامع وشامل فهو يوضح لنا مكونات البيئة الداخلية والآثار المترتبة عليها، ثم يبين ثانياً أن هذه الخصائص ليست مجردة وإنما هي مرتبطة بإدراك الأفراد العاملين لما هو محيط بهم في بيئة التنظيم الذي يعملون من خلالها بمعنى أنه يتم التعرف على هذه الخصائص من خلال آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو تلك البيئة، ثم يوضح التعريف ثالثاً أهمية البيئة الداخلية من خلال إبراز دوره التأثيري في دافعية أفراد التنظيم وسلوكياتهم بشكل عام.

أما فريد لاندر ومارجوليس (Friedlander Margullies) فيشيران إلى أن "البيئة الداخلية ليست خاصة مجردة من العوامل الشخصية، كما أنها ليست خاصة شخصية، بل هي" عبارة عن خصائص مستقرة نسبياً لبيئة التنظيم الداخلية تتحدد حسب إدراكات الفرد الموظف، وكما هو ملاحظ فإن المفهوم السابق للبيئة الداخلية يلفت الانتباه إلى ثلاثة أمور رئيسية وهي:

**أولاً:** طبيعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية وكونها خصائص ذات طبيعة مستقرة أو ثابتة نسبياً

**ثانياً:** عدم إمكانية قياس البيئة الداخلية بمعزل عن أفرادها

**ثالثاً:** أهمية البيئة الداخلية وكونها عاملاً مؤثراً على مستوى الأفراد داخل التنظيم.

ويرى بورتر وزملاؤه "PORTER 1975" أن البيئة الداخلية بأبسط معانيها تشير إلى الخصائص المحددة لبيئة العمل<sup>2</sup>، وبمعنى آخر هي طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يدركها الأفراد العاملون في المنظمة، والأفراد المتعاملون معها وكما هو ملاحظ فإن مفهوم "بورتر" وزملاؤه للبيئة الداخلية يتفق مع المفهومين السابقين للبيئة الداخلية في كون البيئة الداخلية تمثل خصائص بيئة العمل الداخلية.

<sup>1</sup> عبدالله محمد الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية جامعة نايف 2002م، ص57.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص58.

وفي البيئة العربية عرفها سليمان (1987) بأنها "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن لمتغيرات عدة كأسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"<sup>1</sup>

يعرفها "بوشلوش طاهر" في أطروحته " يقصد ببيئة العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه و في ميوله ويؤثر في اتجاه عمله والمجموعات التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها "<sup>2</sup>. ويرى الصباغ أن البيئة الداخلية عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة، والتي تفرق بينها وبين منظمة أخرى ، وتؤثر على سلوك العاملين ويضيف أن البيئة الداخلية تمتاز بأنها غير محسوسة ولكن يمكن إدراكها واستقرارها من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المنظمة وأوضاعها<sup>3</sup>.

وبعد عرضنا لهذه التعريفات فإننا نستطيع أن نستنتج ما يأتي:

- 01 أننا في مجال البيئة الداخلية نتعامل مع عالم إدراكي، فالبيئة الداخلية لمنظمة، ماهي إلا ما يراه العاملون فيها وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.
- 02) إن البيئة الداخلية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وأنها خاضعة للتغيير عبر الزمن.

**التعريف الإجرائي لبيئة العمل:** يمكن تعريفها من وجهة نظر الباحث ولأغراض هذا البحث بأنها تلك البيئة المحيطة بالعاملين داخل المؤسسة الإستشفائية، بما لها من خصائص متعددة في التنظيمات ذات العلاقة بالعمل داخل الجهاز الإداري كنمط القيادة والإشراف، والدوافع والحوافز، علاقات العمل، طبيعة العمل، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر المجلة العربية للإدارة، عمان 1987، المنظمة العربية للعلوم الإدارية المجلد الحادي عشر ص29.

<sup>2</sup> بوشلوش الطاهر، العمال ذو الأصل الريفي في البيئة الصناعية الظروف الاقتصادية والاجتماعية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع، معهد العلوم الاجتماعية دائرة علم الاجتماع جامعة الجزائر، 1983، ص85.

<sup>3</sup> الصباغ زهير وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد وأثره على اتجاهات العاملين معهد الإدارة العامة عمان الأردن، 1982، ص43.

### • الدراسات السابقة لبيئة العمل الداخلية:

- دراسة علي الزايد: (1417هـ) بعنوان: (بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي)، دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل الداخلية في حرس الحدود والمتمثلة في أسلوب القيادة والإشراف، ونوعية العمل ومحتواه، والحوافز المادية والمعنوية المتاحة للعاملين، وعلاقات العمل السائدة بين العاملين، وفرص الترقية والوظيفة المتاحة، وطبيعة العلاقة بين خصائص هذه البيئة ومدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين، والتوصل لوضع تصور أمثل لبيئة العمل المواتية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي والكفاءة في الأداء. وفي سبيل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وتم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (500) فرد، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وأوضحت نتائج الدراسة الآتي:

- إن (54.9%) من العينة يرون أن المشاركة بأرائهم قبل اتخاذ القرار هي مشاركة محدودة.
- بينت الدراسة أن أكثر من نصف مفردات العينة ترى أن هناك تقديرا للجهد الذي يبذله في العمل وأن هذا التقدير قد يكون ماديا أو معنويا.
- أوضحت نتائج الدراسة أن (43.1%) راضون عن عملهم الحالي
- أظهرت النتائج أن (52.9%) من أفراد العينة قرروا أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين مرضية تماما.
- أن (81.4%) قرروا أن العلاقة مع الزملاء تمتاز بالطيبة إلى حد ما، وأن (60.8%) لا يشعرون بوجود ارتباط بين تقييم الأداء والترقيات.

**- عناصر بيئة العمل الداخلية وقياس اتجاهات العاملين:**

من خلال التعريفات السابقة لبيئة العمل الداخلية تعددت عناصر بيئة العمل الداخلية واختلفت على حسب كل تعريف ونظرا لتعدد تلك المتغيرات وصعوبة الاتفاق عليها فإن الباحث سوف يقوم باختيار خمس متغيرات من البيئة الداخلية يرى أنها مناسبة لدراسة بيئة العمل الإستشفائية وهي كالتالي:

- نمط القيادة والإشراف

- الحوافز والدوافع المادية والمعنوية

- جماعة العمل

- طبيعة العمل ومحتواه

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وسنتناول هذه العناصر بشيء من التفاصيل

**I. نمط القيادة والإشراف:**

تعتبر القيادة من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا ومتزايدا لما لها من أهمية داخل المنظمة حيث تعددت تعريفاتها حسب اختلاف مداخلها ونظرياتها وأنماطها وأساليبها. ومن الجدير بالذكر أن تعريف القيادة لدى العلماء قد اختلف باختلاف الرؤية التي تبناها الباحث في دراسته، "فمثلا" عرفها "توماس جوردن" على "أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم"، في حين يعرفها "فرنس وساندر" على أنها "النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة"، ويشير "ليونارد وايت" إلى أن القيادة "توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عشاوي سعد الدين، الإدارة: الأسس وتطبيقها في الأنشطة الاقتصادية الأمنية 1421، ص89، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 200م ص231.

والقيادة " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد"<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية القيادة في اعتبارها " ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح عمل إداري بدونها بل إن القيادة الناجحة تعد مصدرا لنجاح المنظمة فكل عمل في الإدارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، فالقيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تنسيق ومواءمة وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة"<sup>2</sup>.

وتكمن أهمية القيادة أيضا كونها "من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها حيث أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح تنظيم إداري"<sup>3</sup>

### ـ الأنماط القيادية:

"هناك وجهات نظر متعددة حول أنماط القيادة ولقد نالت دراسة أنماط القيادة الاهتمام الشديد من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وإن الدراسات التي ركزت على أنماط القيادة تقوم على افتراض مؤداه أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقة الجماعة"<sup>4</sup>.

وان كانت الدراسات التقليدية تقسم القيادة إلى ثلاثة أنواع أساسية هي القيادة اوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.

<sup>1</sup> العدلوني محمد، أكرم السويديان، طارق محمد، القيادة في القرن الواحد والعشرين، الرياض قرطبة للنتاج الفني، 2000م ص17.

<sup>2</sup> القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية ، التحول نحو نموذج قيادي عالمي، الرياض، مرام للطباعة، 2001 ص14

<sup>3</sup> بدوي هناء حافظ، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002 ص89

<sup>4</sup> الحناوي محمد الصالح، وراوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1998، ص227

وفيما يلي سوف يعطي الباحث فكرة موجزة على الأنماط القيادية على النحو التالي:

### 1. القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

يتميز القائد الأوتوقراطي على الممارسة الاستبدادية وتركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ويفتقد المرونة في توجيه سياسة العمل داخل التنظيم وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابته الشديدة على أدائهم ولا يقيم أي اتصال مباشر مع تابعيه بهدف الوقوف على آرائهم ويقول "أوردوايديد" "إن القيادة الأوتوقراطية تهتم بالنتائج دون تقدير لأي شيء آخر وهي تفرض على المرؤوسين تنفيذ قرارات معينة سواء توافرت فيهم الرغبة للقيام بها أم لم تتوافر"<sup>1</sup>.

و"قائد هذه الجماعة هو المسيطر والآن والناهي، فهو موزع الأدوار ومتابع التنفيذ والمعاقب والمثيب وهو بذلك يشل فاعلية أعضاء الجماعة ويعتبر إصدار القرار عملية رجل واحد وهو ذلك الرجل، ويهتم بضمان طاعة الأفراد الذين يمثلون له ظنا منه أن التسلط هو الضامن لاستمرار حكمه وتحكمه، كما أنه مركز المعلومات والاتصال في الجماعة، ولا يكون الاتصال إلا عن طريقه لذلك لا يوجد تماسك قوي داخل الجماعة خاصة إذا تغيب أو اختفى"<sup>2</sup>.

ويعتبر هذا النمط الأوتوقراطي تطبيقاً لنظرية (X) والتي تقوم على مجموعة من الافتراضات يجملها الباحث في الآتي:

1. الفرد بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.
2. يتطلب الفرد لرفع أدائه التلويح باستمرار بالعقاب مع التركيز على الحوافز المادية لإشباع حاجاته

<sup>1</sup> طلبه عبدالله، الإدارة العامة، ط3، مطبعة جامعة دمشق، 1991، ص216

<sup>2</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرية، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006

3. يفضل الفرد أن يقاد بمعنى انه يكون تابع ويتجنب المسؤولية بقدر المستطاع، ويكون طموحه محدود ويتطلع باستمرار للمزيد من الضمانات وبالتالي لا يكون تحفيزه من خلال مضمون العمل ذاته.

4. يجب أن يقوم القائد بدفع الفرد للعمل من خلال رفع مستوى الأداء لأنه لا يرغب بالعمل.

5. "لكي تزداد إنتاجية الفرد فلا بد من إرغامه على العمل ويتم مراقبته بشدة، ويترتب على مفهوم هذه النظرية والفروض التي تقوم عليها خطورة النمط الأوتوقراطي، حيث تعتمد القيادة بصفة رئيسية على التهديد والعقاب لكي تحرك العاملين لانجاز الأهداف المنشودة، ويصبح القائد بذلك هو محور كل عمل وتركز سلطة إصدار القرارات في يده"<sup>1</sup>، وفي ظل هذا النمط من القيادة "يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو توجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية"<sup>2</sup>، فالقيادة الأوتوقراطية بهذا الأسلوب لاشك أنها تؤدي إلى تنفير العاملين وعدم إخلاصهم أو ولائهم للعمل.

## 2. القيادة الديمقراطية:

"وهي التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكا في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتصل برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة دون أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة في صياغتها، وفي هذا النوع من القيادة يفضل ألا يعطي القائد لمرؤوسيه توجيهات مسبقة هادفا من وراء ذلك أن تتاح لهم فرصة أكبر للمشاركة الفعالة في صنع القرارات وفي تسيير شؤون المنظمة بوجه عام"<sup>3</sup>، حيث يهدف هذا النوع من القيادة إلى "خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم باتخاذ القرارات، فالقائد يسعى إلى إشراك مرؤوسيه في التخطيط وتنظيم العمل واتخاذ القرارات"<sup>4</sup>، كما يطلق على هذا النمط القيادة

<sup>1</sup> حميد، محمد عثمان اسماعيل، والمعاز محمد مصطفى، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1986 ص446

<sup>2</sup> زويلف، هدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، عمان، مكتبة الأقصى، 1974، ص101

<sup>3</sup> النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط4، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1977 ص328.

<sup>4</sup> زياد رمضان، أميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط7، ص194



بالمشاركة وفي هذا النمط القيادي يؤمن القائد بإمكانيات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرار ويمنحهم الفرص لتعلم المزيد من خلال الأخطاء التي قد يقعون فيها.

### 3. القيادة الحرة<sup>1</sup>:

ويطلق عليها القيادة المطلقة أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم.

وتهدف القيادة الحرة إلى تشجيع المرؤوسين على التقدم والمساهمة في الفكر المستقل والإبداع الشخصي، واعتماد أسلوب القيادة الحرة يتحدد عندما يتوفر وجود مرؤوسين يرغبون في تحمل المسؤوليات وممارسة الصلاحيات بحرية واستقلال ، مع وجود رؤساء يتحلون بالصبر والقدرة على ضبط النفس وتدريب المرؤوسين، وان محك نجاح هذا الأسلوب في القيادة يكون في نظر المرؤوسين إلى الرئيس باعتباره عوناً لهم لا مصدر من مصادر التهديد.

#### - ليكرت وأنماط القيادة الأربعة:

وضع ليكرت " Likert " نتائج دراسته للقيادة الإدارية في كتابه المشهور " New Patterns Mangement " الذي أشتهر بأنظمة القيادة الأربعة وهي:

1 النظام التسلطي المستغل

2 النظام الأوتوقراطي الخير

3 النظام المشارك

4 النظام الديمقراطي

<sup>1</sup> حبيش فوزي ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1991، ص101

**نموذج ليكرت لأنماط القيادة الأربعة: 1**

نظام رقم 4	نظام رقم 3	نظام رقم 2	نظام رقم 1	عناصر القيادة
ثقة في المرؤوسين في جميع الأمور	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات	ثقة السيد في خادمه	لا يثق في مرؤوسيه	1 الثقة في المرؤوسين
يشعر المرؤوسين بحرية كاملة	يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل	انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل مع الرئيس	2 شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل
يسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار المرؤوسين وأرائهم ويحاول استخدامها بشكل بناء	يأخذ الرئيس عادة بأفكار وأراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء	يسعى الرئيس أحيانا للحصول على أفكار وأراء المرؤوسين	نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشاكل العمل	3 محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين

**• الدراسات السابقة لنمط القيادة:****1. الدراسة الأولى: "الموقف وأثره في تحديد نمط القيادة"**

وهي دراسة لنيل شهادة ليسانس لصاحبها "بوفلغور صالح" وهي عبارة عن دراسة ميدانية بالفرقة الثانية لشرطة الحدود بمطار هواري بومدين للسنة الجامعية 2004/2005 وذلك قصد إجابته على السؤال الرئيسي مفاده هل هناك توافق بين الأسلوب القيادي المتبع والموقف الذي يمارس فيه هذا الأسلوب؟ نجد أن الباحث لجأ إلى فرضيتين للإجابة عن السؤال الرئيسي هما:

1 حريم حسين، السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 ص 206

1. هناك توافق بين الأسلوب القيادي المتبع وخصائص بيئة العمل.
  2. الموقف له دور أساسي في تحديد نمط القيادة.
- كما انه لجأ إلى العينة العشوائية الطبقية لتحديد عينة بحثه، حيث انه يتكون من 34 إطاراً، لكن لعدم استقرارهم داخل المؤسسة عمد إلى تحديد عينة مكونة من 23 إطاراً أجريت عليهم الدراسة، وبعد تحليل الفرضيتين الأولى والثانية وجد أن القادة داخل المؤسسة لا يكتفون بنمطهم القيادي حسب متطلبات بيئة العمل، وإنما يمارسون نمط واحد وهو النمط الديمقراطي.
2. الدراسة الثانية: "الإطارات السامية واتخاذ القرار بالشركة الجزائرية للتأمينات" وهي عبارة عن مذكرة ليسانس لصاحبها "ليلي ومان" سنة 2000م، وقد أبرزت فيها الإشكالية حول معرفة دور الإطار السامي في اتخاذ القرار، وعليه جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:
- يتحدد مجال اتخاذ الإطار السامي للقرار تبعاً للمنصب الذي يشغله سواء انتقال المعلومات الناجم عن تنظيم المؤسسة ويعرقل عملية اتخاذ القرار فيها.
- كما نجد أن الباحثة اختارت عينة دراستها اعتماداً على عنوان مذكرتها فاختارت الإطارات السامية كعينة للبحث، بحيث وصل عددهم إلى 66 إطاراً سامياً وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- أن المنصب هو الذي يسمح للإطار السامي اتخاذ القرارات، لكن مجال تدخله يتعدد مع مضمون ومحتوى القرار.
- الفرضية الثانية تحققت جزئياً، لأن التنظيم ليس هو الذي يعرقل سير المعلومات فقط، وإنما ثمة عوامل أخرى تدخل في العملية والمتمثلة في الجانب البشري الذي يتدخل في

تسهيل عملية اتخاذ القرارات والجانب التقني الذي يعرقل في ذلك والذي يرتبط مع خاصية المؤسسة.

ومن خلال ه ذه التعريفات والدراسات السابقة لمنط القيادة والإشراف سوف نحاول أن نتعرف على اتجاهات العمال بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو نمط قيادتهم وعلاقاتهم برؤسائهم في العمل من خلال تحليل وتفسير الإجاب ات على 9 عبارات المبينة في الجدول أدناه:

**جدول رقم ( 09) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو نمط القيادة والإشراف:**

درجة الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نمط القيادة
3	4.00	2 1.4	13 9.3	13 7.1	67 47.9	45 32.1	1. يقوم رئيسي المباشر بالاستفسار عن عملي
1	4.42	0 0	4 2.9	6 4.3	57 40.7	73 52.1	2. علاقتي برئيسي المباشر يسودها الود والتقدير
9	2.71	27 18,6	43 30,7	27 19.3	30 21.4	13 9.3	3. طبيعة علاقتي برئيسي المباشر أدت الى تحمل أعباء العمل
5	3.79	8 5.7	11 7.9	23 15.7	59 42.1	39 27.9	4. يحرص رئيسي المباشر على سماع الشكاوي المقدمة من طرف العاملين
2	4.03	3 2.1	4 2.9	31 21.4	49 35.0	53 37.9	5. يقدر رئيسي المباشر ما أقوم به من مجهود
7	3.68	7 5.0	13 9.3	32 22.1	53 37.9	35 25.0	6. يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
6	3.77	4 2.9	9 6.4	41 28.6	47 33.6	39 27.9	7. اشعر ان رئيسي المباشر يعامل الجميع بالعدل
4	3.96	2 1.4	9 6.4	22 15.7	66 47.1	41 29.3	8. اجد تجاوبا مع رئيسي المباشر عندما أقدم له اقتراحا في العمل
8	3.52	6 4.3	23 16.4	31 21.4	52 37.1	28 .020	9. يضايقني اسلوب الرقابة الذي يستخدمه رئيسي المباشر اثناء متابعة العمل
	3.77	58	129	226	480	366	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

33.89

المتوسط العام = \_\_\_\_\_ = 3.77

9

يتضح من الجدول رقم ( 07 ) بناء على وجهة نظر أفراد العينة نحو نمط القيادة كأحد عناصر بيئة العمل الداخلية والتي يظهر أثرها حسب ترتيب كل عبارة كما تبينه درجات

الترتيب، بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات بين أفراد عينة العاملين ما يأتي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ"علاقتي برئيسي المباشر يسودها الود والتقدير" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.42 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة بنسبة (92.8%) من مجموع أفراد العينة.
2. جاءت العبارة "يقدر رئيسي المباشر ما أقوم به من مجهود" في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.03 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) لهذه العبارة (72.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ"يقوم رئيسي المباشر بالاستفسار عن عملي" في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.00 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) لهذه العبارة هي (80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة الخاصة بـ" اجد تجاوبا مع رئيسي المباشر عندما أقدم له اقتراحا في العمل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.96 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) هي (76.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة بـ" يحرص رئيسي المباشر على سماع الشكاوي المقدمة من طرف العاملين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة وذلك من وجهة نظر

- 3.79 أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطو درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) هي (70%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
6. جاءت العبارة الخاصة بـ " اشعر أن رئيسي المباشر يعامل الجميع بالعدل " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.77 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطو درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) هي (62.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
7. جاءت العبارة الخاصة بـ " يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.68 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطو درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) هي ( 62.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
8. جاءت العبارة الخاصة بـ " يضايقني أسلوب الرقابة الذي يستخدمه رئيسي المباشر أثناء متابعة العمل " في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.52 درجة) ، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطو درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) هي (58.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
9. وأخيرا كان هناك نوع من الانقسام نحو عبارة " علاقتي برئيسي المباشر أدت إلى تحمل أعباء العمل " بمتوسط حسابي ( 2.71 درجة) ، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطو درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت غير موافق ) هي ( 30.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

بشكل عام تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور نمط القيادة بوجه عام هو ( 3.77 ) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد عالية وهناك إتجاه ايجابي نحو نمط القيادة بالمؤسسة الإستشفائية، وهذا يدل على ان العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين قوية وجيدة بالمؤسسة، وكنتيجة نستطيع الحكم على نمط القيادة بالمؤسسة بالنمط الديمقراطي، ويعزي الباحث هذه العلاقة ربما إلى المستوى الثقافي الذي يميز عينة الدراسة مما يعطيه وعي في التعامل بين الرئيس والمرؤوس.

ونلاحظ أن النتائج قد توافقت جزئياً مع الدراسة السابقة " الموقف وأثره في تحديد نمط القيادة"، فكلا النتيجتين خلصت الى النمط الديمقراطي.

## II. الحوافز والدوافع (المادية والمعنوية):

### تعريف الحوافز:

"الحوافز في اللغة حفزه، دفعه من الخلف"<sup>1</sup>

اصطلاحاً: "هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>. " وهي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"<sup>3</sup>.

و"يعرف "ديموك" الحوافز بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم"<sup>4</sup>، ويعرف "كيث" (KEITH) التحفيز بأنه "عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع، والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على رغبات واحتياجات داخلية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> رضا أحمد، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبات الحياة، بيروت لبنان، 1958، ص50

<sup>2</sup> جودة عادل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1975، ص 15

<sup>3</sup> Alain meignant, ressources humaines, déployer la stratégie, édition liaisons, S A, paris, 2000, P226

<sup>4</sup>Dimok, Marshalle, The Excutive, in Action, Newyork, 1976 P311

<sup>5</sup> كيث ديفيز، السلوك التنظيمي في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ومحمد اسماعيل يوسف، ط2، القاهرة، نهضة مصر للنشر والتوزيع، 1990، ص 638

فالتحفيز هو " مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد على ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى إليها"<sup>1</sup>

يرى معظم الباحثين والمفكرين أن الحوافز " عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم الى سلوك معين"<sup>2</sup>، ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة .

وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة.

والحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي.

ولذا فإن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد بها مناخا تنظيميا أكثر ايجابية من وجهة نظر المرؤوسين، "إن التفهم العميق لهذه العناصر المكونة للسلوك الإنساني من جانب القيادات تعينهم في التعرف إلى الدوافع الذاتية لسلوك هؤلاء الأفراد وفي معرفة الاحتياجات المتوقعة للأفراد والجماعات، وبالتالي التخطيط للبدائل الممكنة التي تشبع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، يمثل هذا المنهج المتكامل يمكن تحقيق التوازن بين الأهداف الكلية للمنظمة وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الأفراد والجماعات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Lakhdar sekiou avec la collaboration de louise blondin : gestion de personnel les éditions d'organisation 1986. P327

<sup>2</sup> الشمري سعود عيسى، المناخ التنظيمي السائد في مدارس مدينة حائل الابتدائية والمتوسطة كما يتصوره المعلمون وعلاقته بالتحصيل الدراسي، مكة المكرمة جامعة أم القرى، 1992، ص46

<sup>3</sup> جحلان، نور سالم، أثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير ، جدة ، جامعة الملك بن عبدالعزيز، 1997م ص29



وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز "منها المادية كالترقية وزيادة الرواتب والمكافأة المادية، والمعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع لمشكلات العاملين، والسلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة كالإنذار والخصم من الراتب وحجب الترقية"<sup>1</sup>، وسوف يستعرض الباحث تلك التصنيفات على النحو الآتي:

**الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على تنمية وتطوير أدائه حيث تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، والحافز المادي هو "الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهو يتمثل فيما يحصل عليه العاملين من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافئات، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز"<sup>2</sup>.

وقد كانت المدرسة التقليدية تؤمن إيماناً مطلقاً بأثر الحوافز المادية وأنها الطريقة الوحيدة للتحفيز وهو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي.

حيث "ركزت في هذه المرحلة على الحوافز المادية، وهمّست الحوافز المعنوية، ومن أهم رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر"، رائد النظرية البيروقراطية"، الذي يرى أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، من هنا لا بُدَّ من تحفيزه بالجانب المادي لتطوير أدائه، كما برز أيضاً " فريدريك تايلور "سنة 1911م، الذي ركّز على الأساس المادي لتطوير الإدارة العملية"<sup>3</sup>.

**الحوافز المعنوية:** وهذا النوع يعني الحوافز التي لا تقوم بالمادة، ويكون أثرها أو عائدها معنوية على الفرد، أو الجماعة ويتمثل في "خطابات الشكر والتقدير، والاعتراف بالذات والمشاركة في القرارات الإدارية"<sup>4</sup>، والجدير بالذكر أن "الحوافز المادية والمعنوية كلاهما

<sup>1</sup> الصيدلاني، خالد بن صالح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري في اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك بن عبد العزيز، 2002م، ص48

<sup>2</sup> Werther W, and davis K, Personnel Management and Human Resources , New York :Megrow Hill, 1982 , P292

<sup>3</sup> BERNOUX Philippe - La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas

<sup>4</sup> اللوزي سليمان وآخرون ، أساسيات في الإدارة، النظريات الإدارية العملية الإدارية وظائف المنشأة ، ط1، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص112

يرفع من معنويات الفرد ويدفعه للعمل ، إلا أنه حينما تذكر الحوافز المادية والمعنوية على سبيل التفريق ، فذلك لبيان أن الحوافز المعنوية تلك التي لاتقوم بالمال على وجه الخصوص ، وقد تكون الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد مثل الترقية"<sup>1</sup>.

**الحوافز الفردية:** تتمثل في " كافة الحوافز المادية أو المعنوية الايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار، والمكافأة" <sup>2</sup> . وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد بمعنى أنها لاتشمل المجموعات، كأن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف، أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج.

**الحوافز الجماعية:** أما هذا النوع من الحوافز فإنه "يوجه لإثارة دوافع الروح الجماعية والتعاون بين مجموعة من العاملين، كأن تخصص المنظمة جائزة لأفضل قسم، وهذا النوع ينمي الروح الجماعية للفريق"<sup>3</sup>.

**الحوافز الايجابية:** و"هي الحوافز التي يسعى الفرد ويرغب في الحصول عليها، وتشكل دافعا قويا له، مثل الأجر والأمان وتقدير الذات والثقة والاحترام، وفرص الترقى وفرص استخدام المهارات، ومن ذلك كافة الأساليب المادية والمعنوية لتعزيز وتقوية وتطوير نهج معين في سلوك الأفراد أو أدائهم الوظيفي، وتسعى المنظمة من خلال استخدامها لهذه الحوافز إلى إبداء رغبتها في استمرار السلوك الايجابي الحالي ومحاولة تطويره نحو الأفضل في المستقبل"<sup>4</sup>.

**الحوافز السلبية:** "هي الحوافز التي لايرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة، وبالتالي يحاول تجنبها مثل الإنذار والفصل من الخدمة وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ حسن محمد ، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، ط1، الدمام ، شركة مطابع العيد،1993، ص81

<sup>2</sup>Strauss. G and L. Sayles Personnel : The Human Problem of Management .Englewood Cliffs : Prentice Hall1963 P638

<sup>3</sup>Strauss. G and L. Sayles P640

<sup>4</sup>Dessler G. Improving Productivity at work : Motivation Today's Employess , virginia : Reston Pub, 1983 , p13

<sup>5</sup> الحرفة حامد ، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول، ط1، بيروت، لبنان ، الدار العربية للموسوعات، 1980، ص 207-208

## نظريات الحوافز:

من مراجعة الباحث لأدبيات الحوافز، وجد أن الكثير من النظريات تناولت أهم دوافع وحوافز الإنسان، التي يترتب عليها السلوك المتوقع، وتنقسم هذه النظريات إلى نوعين أولهما: النظريات النفسية للدافعية وتقوم هذه النظريات على تحليل العوامل النفسية الداخلية للفرد، ومن تم تفسير سلوكه، أما النوع الثاني فهو النظريات السلوكية للدافعية، وتقوم هذه النظريات على دراسة المظهر الخارجي للفرد وتحليله لمعرفة آثار الدوافع من خلال عمل الفرد، واستنتاج العوامل الداخلية له، ومن ناحية أخرى تصنف نظريات الدوافع حسب سبقها من نظريات قديمة مثل: الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية ونظريات حديثة مثل: نظريات النسق، ونظريات المحتوى، وتهدف كل هذه النظريات إلى الوصول للطرق التي من شأنها دفع الإنسان لأداء أفضل، وتحقيق أغراض كل من المنظمة والفرد، وسيتناول الباحث أهم النظريات على النحو التالي:

### (1) نظرية الحاجات الإنسانية:

وصاحب هذه النظرية هو "ابراهيم ماسلو" 1943 وتقوم هذه النظرية حول التدرج الهرمي للحاجات، إذ افترضت النظرية أن الأفراد موجهون لأداء العمل بالرغبة في اشباع مجموعة من الحاجات الذاتية التي قسمها "ماسلو" إلى خمسة أنواع<sup>1</sup>:

الحاجات الفزيولوجية، الحاجات الى الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجات إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

<sup>1</sup> Jean marie peretti , ressources humaines et gestion des personnes, 1<sup>er</sup> édition , librairie vuibert, 2002, P28

وتعتبر هذه النظرية الأساس للعديد من دراسات الحوافز والرضا الوظيفي وتقوم نظرية "ماسلو" على أن للفرد عددا من الحاجات الإنسانية حددها فيما يلي:<sup>1</sup>.

- الحاجات الفسيولوجية
- حاجات الأمن والحماية
- الحاجات الاجتماعية والعاطفية
- حاجات التقدير والاحترام
- حاجات تحقيق الذات

كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): سلم الحاجات لماسلو<sup>2</sup>:



<sup>1</sup> النمر سعود محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74

<sup>2</sup> الجهني عبدالله بن سليمان، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 17.

ويرى "ماسلو" في نظريته أن حاجات الإنسان متدرجة تبدأ بالحاجات الفسيولوجية التي تأتي أولاً وترتكز في الحصول على عمل مستقر يوفر للإنسان الأجر الكافي الذي بواسطته يستطيع تأمين الأكل والشرب والسكن والراحة وتنتهي بتحقيق الذات وهو أقصى ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه، ويمكن التعرض إلى هذه الحاجات من خلال الآتي:

### - الحاجات الفسيولوجية:

"وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن هذه الحاجات، الحاجة إلى الطعام والشراب والحاجة إلى المسكن والراحة والحاجة إلى النوم"<sup>1</sup>

### - حاجات الأمن والحماية:

"هي الحماية والشعور بالأمن والطمأنينة، إذ يحتاج الإنسان إلى حماية المسكن الذي يسكن به وحماية العمل من الكوارث وخطر الآخرين فإذا توفرت هذه الحماية فإن الفرد ينعم بالراحة والاطمئنان"<sup>2</sup>.

### - الحاجات الاجتماعية والعاطفية:

"الميل إلى تكوين علاقات اجتماعية، قائمة على الحب والود والتعاطف، والشعور بالانتماء والسعي لإيجاد مكانة في الجماعة لتي يعمل بها"<sup>3</sup>

### حاجات الاحترام والتقدير:

وتكون عند رغبة الفرد في الحصول على احترام الغير له وأيضا حاجاته إلى تحقيق المكانة أو المركز الذي يطمح إليه.

<sup>1</sup> Lakhdar sekiou avec la collaboration de louise blondin page 329

<sup>2</sup> محمد قاسم الفزيوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص96

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص97

**حاجات تحقيق الذات:**

"وهي قمة الهرم، وهي إدراك أقصى القدرات الذاتية، وتتمثل في التعبير عن الذات، وممارسة وإبراز القدرات، تطوير السمات الشخصية، والقدرة على الإبداع والابتكار"<sup>1</sup> ويكون "ماسلو" بذلك قد ارتكز في نظريته على ثلاث فروض هي<sup>2</sup>:

- كل التصرفات تنتهي إلى البحث عن تلبية الحاجات الأساسية
- كل الأفراد يبدؤون بالبحث عن تلبية الحاجات الأكثر إلحاحا
- الحاجات الأساسية تمثل المستوى الأول، فالأولوية لتلك الحاجات ثم الحاجات الأخرى.

**(2) نظرية العلاقات الإنسانية:**

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو"، وركزت هذه النظرية على العلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة الواحدة سواء كانوا مديرين أو عاملين، والتركيز على فهم طابع العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم ورغباتهم حتى يكون من الممكن إيجاد جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي :

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا اكبر من التحدي لقدرات العاملين، ومن المشاركة في نشاطات المنظمة
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين

**• الدراسات السابقة :**

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية، ط2، سنة 2002، ص180

<sup>2</sup> Claude lévy Teboyer , la motivation dans l'entreprise, édition d'organisation, 2<sup>eme</sup> édition, 2<sup>eme</sup> tirage, 2002, p39

1- دراسة بعنوان "التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية": وهي دراسة متمثلة في رسالة ماجستير أجراها السيد "بوقفة عبدالرحمان" في المؤسسة الأوراسية للنسيج "سافيلكو" بعين جاسر باتنة سنة 2001 ، وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي " هل تعتبر أدوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد؟ وبالتالي تحفيزهم ، وقد توصل من خلالها إلى الاستنتاج العام التالي: لم تصل المؤسسة إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم واهتمامهم بالعمل في المؤسسة.

وسوف نحاول أن نربط بين كل هذه النظريات والبيانات التي تحصلنا عليها في الميدان من خلال تحليل وتفسير الجدول رقم ( 10) الذي يبين وجهة نظر أفراد العينة نحو الحوافز والدوافع التي توفرها المؤسسة الإستشفائية من خلال الإجابة على 9 عبارات المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو الحوافز المادية والمعنوية:

الحوافز والدوافع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
1. يتوفر في مكان العمل تهوية جيدة	57	53	9	12	9	3.98	2
2. يتوفر في مكان العمل إنارة جيدة	40.7	37.9	6.4	8.6	6.4	4.22	1
3. وجبة غداء العمال التي تقدمها المؤسسة بمقر العمل مناسبة	28.6	41.4	7.9	14.3	11	3.69	3
4. الأجر الذي أتقاضاه مناسب لمجهودات عملي	14.3	28.6	13.6	15.0	40	2.85	8
5. الأجر المخصص لوظيفتي يغطي	11	24	17	39	49	2.35	9

		35.0	27.9	12.1	17.1	7.9	متطلبات المعيشة
6	2.89	23	32	38	32	15	6. أشعر بالعدالة في المكافآت والحوافز
		16.4	22.9	27.1	22.9	10.7	المقدمة بالمؤسسة
6	2.89	20	39	33	32	16	7. أشعر بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة
		14.3	27.9	23.6	22.9	11.4	
5	3.08	15	21	50	45	9	8. ضوابط المسائلة والعقاب موضوعية
		10.7	15.0	35.0	32.1	6.4	وعادلة
4	3.56	10	15	28	60	27	9. التقنيات والوسائل التي توفرها المؤسسة
		7.1	10.7	20.0	42.9	19.3	ملائمة لنوعية العمل الذي أقوم به
	3.28	181	203	216	403	257	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

29.51

المتوسط العام =  $\frac{3.28}{9}$ 

9

1. جاءت العبارة الخاصة " يتوفر في مكان العمل إنارة جيدة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.22 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 40.7 + 37.9 = 78.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة الخاصة " يتوفر في مكان العمل تهوية جيدة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.98 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 44.3 + 44.2 = 88.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة الخاصة "وجبة غداء العمال التي تقدمها المؤسسة بمقر العمل مناسبة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.69 )، وكانت نسبة



- الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (70%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة الخاصة " التقنيات والوسائل التي توفرها المؤسسة ملائمة لنوعية العمل الذي أقوم به " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.56)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (62.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة " ضوابط المسائلة والعقاب موضوعية وعادلة " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.08)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (67.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
6. جاءت العبارة الخاصة " أشعر بالعدالة في المكافآت والحوافز المقدمة بالمؤسسة " والعبارة " أشعر بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارتين (2.89).
7. جاءت العبارة الخاصة " الأجر الذي أتقاضاه مناسب لمجهودات عملي " في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.85)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة بين موافق أو غير موافق على الإطلاق) لهذه العبارة هي (57.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
8. جاءت العبارة الخاصة " الأجر المخصص لوظيفتي يغطي متطلبات المعيشة " في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.35)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة بين غير

موافق أو غير موافق على الإطلاق) لهذه العبارة هي ( 62.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

بشكل عام تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور الحوافز والدوافع بوجه عام هو ( 3.28) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد متوسطة وهناك اتجاه غير واضح نحو الحوافز والدوافع التي يتحصل عليها العامل بالمؤسسة الإستشفائية.

وإذا ما أسقطنا هذه النتائج على السلم الهرمي للحاجات عند "ماسلو" نجد أن العمال راضون عن الحاجات الفسيولوجية التي توفرها المؤسسة لهم فنجد العبارات التي تقيس هاته الحاجات جاءت في المراتب الأولى والمتمثلة في الطعام والتهوية، ومتوسطها الحسابي يتراوح بين ( 4.22 إلى 3.56) وهذه القيمة تشير إلى أن موافقة العمال كانت عالية بالنسبة لهذه الحاجات، بينما بقية الحاجات الأخرى في السلم الهرمي "ماسلو" كالحاجات المادية جاءت أقل رضا، ويفسر الباحث هذه النتيجة الى ضعف سلم الأجر الذي يتقاضاه العمال بالمؤسسة والذي يبينه الجدول رقم ( 05) بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

### III. جماعة العمل:

ماهية جماعة العمل: على ضوء دوافع وحاجات وقدرات واستعدادات وخبرات ومؤهلات الأفراد يلتحق الأفراد بالعمل في منظمات العمل وبالتحاقهم بالعمل يأخذون أماكنهم على الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة وتنشأ بين الأفراد علاقات وتتم بينهم اتصالات يحتمها العمل وتستمر هذه العلاقات والاتصالات وتقوى بمرور الأيام وتتكون روابط وعلاقات اجتماعية.

وتؤكد بعض الأبحاث والدراسات مثل "بحث" ليتوين" و"سترينجر" "Litwin" "striger" "أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين مما

يساعد على خلق بيئة تنظيمية خالية من التوتر أو النزاع أو التشاحن فيما بين أفراد جماعة العمل<sup>1</sup>.

"تمثل الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، ونظرا لأن جزءا ملموسا من حياة المنظمات يتضمن جهدا جماعيا فإن جانبا غير محدود من وقت أي فرد سوف ينفق في العمل مع الآخرين، وأصبحت مجموعات العمل سمة من سمات المنظمة العصرية حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية المتقدمة دون الاعتماد على فريق العمل"<sup>2</sup>.

و"تتزايد درجة ايجابية المناخ التنظيمي بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصدقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك ، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل ، والاهتمام بالمشكلات التي قد تجابه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية، مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر أو النزاع أو التشاحن فيما بين أفراد جماعات العمل"<sup>3</sup>.

### - خصائص جماعة العمل:

تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في ما يلي:

1. أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعة العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور.
2. أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد.
3. أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية

<sup>1</sup> العيسى، غزير سعد، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض جامعة الملك سعود، 1996م، ص42

<sup>2</sup> المرسي جمال الدين إدريس، ثابت عبدالرحمان، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية، 2004، ص475

<sup>3</sup> العيسى غزير سعد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

4. باعتبار جماعة العمل ماهي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وحب وكره.

### مزايا جماعة العمل:

من المؤكد ان لكل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير ومردود واضح على المنظمة والأفراد على السواء لذا يجب على مسؤولي إدارة المنظمة مراعاة أن لجماعات العمل عدة مزايا ويمكن حصر أهم هذه المزايا في الآتي :

1 جماعة العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والقيم والاتجاهات والعادات. تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفا.

2 الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.

3 الجماعة المنسجمة تعمل على إزكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذاتهم ويكونون قدوة لغيرهم.

4 الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد على تنفيذ التغيير والتطور بنجاح.

5 الجماعات المنسجمة والمتعاونة تشبع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير ، والصدقة وممارسة الهوايات والاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية.

وقد تعددت النظريات المفسرة لعمل الجماعات وآليات تأثيرها ومن هذه النظريات:

### 1 نظرية "كاتل" "cattel" <sup>1</sup>: التي نشرت عام 1948م القائلة بتأثير شخصية

الجماعة بشخصيات أفرادها ، وكيف أن هذين المتغيرين يشكلان صفات البناء الداخلي للجماعة ، والذي في ضوءه تحدد الأدوار والمراتب والشبكات والعلاقات

<sup>1</sup> الكبيسي عامر بن خضير، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة الفكر التنظيمي، الدوحة، مطابع دار الشرق ، 1998، ص 86.

والمراكز الهامة القائدة والتابعة، ويقول "كاتل" أن فاعلية الجماعة وقدراتها تتوقف على الطاقة التي يكرسها الأفراد لعمل المجموعة وأنه كلما زادت كلما وظفت لتماسك المجموعة وترجمة أهدافها، وإذا زادت هذه الطاقة كرس الفائض منها لأهداف أخرى خارجية أو مجتمعية، وحينما توظف الطاقة المتاحة للصالح الخاص تبدأ الجماعة بالانحلال.

## 2- "نظرية" thibaulb and kelley<sup>1</sup>: والتي نشرت عام 1959م وتتلخص

في تحليلها للقيم والمنافع المتحققة للفرد ومقارنتها بالتكاليف والجهود التي يقدمها.

وسوف نحاول أن نربط بين كل هذه النظريات والبيانات التي تحصلنا عليها في الميدان من خلال تحليل وتفسير الجدول رقم (11) الذي يبين وجهة نظر أفراد العينة نحو جماعة العمل كأحد عناصر بيئة العمل الداخلية للمؤسسة الإستشفائية كما يأتي:

## جدول رقم ( 11) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو جماعة العمل:

جماعة العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
1. تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال مع زملائي	64	61	10	3	2	4.30	3
2. يسود الود والاحترام بيننا في العمل	85	49	6	0	0	4.56	1
3. أشعر بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل	69	55	16			4.38	2
4. يوجد نوع من التنسيق في العمل بين جماعة عملي	57	62	16	3	2	4.21	4
5. لا تشكل الجماعة التي أعمل معها عليّ ضغطا	43	69	12	13	3	3.97	7
6. تسود لغة التفاهم والحوار في خلاقات العمل	36	73	18	8	5	3.91	8
7. تسود روح التشجيع والتعاون بين زملاء في العمل	51	65	16	5	3	4.11	6
8. أتبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملاء	50	75	11	3	1	4.21	4
	35.7	53.6	7.1	2.1	0.7		

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 86.

9	3.08	18	24	42	39	17	9. هناك بعض التجاوزات من طرف بعض الزملاء تعيق القيام بعملية
	4.08	34	59	147	548	472	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

36.75

المتوسط العام =  $\frac{36.75}{9} = 4.08$ 

9

1. جاءت العبارة "يسود الود والاحترام بيننا في العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.56 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة ( 95.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة " أشعر بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.38 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة (88.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة " تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال مع زملائي " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.30 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة (89.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة " يوجد نوع من التنسيق في العمل بين جماعة عملي " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.21 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين

- أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة (85%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة " تسود روح التشجيع والتعاون بين الزملاء في العمل " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.11 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة (82.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
6. جاءت العبارة " لاتشكل الجماعة التي أعمل معها عليّ ضغطا " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.97 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة (80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
7. جاءت العبارة " تسود لغة التفاهم والحوار في خلافات العمل " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.91 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة ) لهذه العبارة (77.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
8. جاءت العبارة " هناك بعض التجاوزات من طرف بعض الزملاء تعيق القيام بعملية " في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.09 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد ) لهذه العبارة (57.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
9. جاءت العبارة " هناك بعض التجاوزات من طرف بعض الزملاء تعيق القيام بعملية " في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.08 درجة)،

وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد ) لهذه العبارة (57.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

بوجه عام بلغ متوسط جماعة العمل كأحد عناصر بيئة العمل الإستشفائية من وجهة نظر العمال المبحوثين ( 4.08 ) درجة، ويعتبر هذا المعدل عالي بالنسبة لمقياس ليكرت وهذا يدل على أن علاقات العمال فيما بينهم قوية و متماسكة. ويرجع الباحث ذلك إلى سنوات الأقدمية الطويلة التي تميزت بها عينة الدراسة والتي تسمح للعمال بمعرفة بعضهم بعضا جيدا، وهذا ما يسمح بتكوين علاقات قوية و متماسكة فيما بينهم.

#### IV. طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوط التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها.

وتختلف تعريفات طبيعة العمل ومحتواه إلا أنها في الغالب تعني طبيعة العمل ومتطلباته وأعباءه أو المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة ، التي يكون مصدرها صراع الدور وغموضه أو ضالة استخدام قدرات الفرد لافتقار الوظيفة إلى الثراء الوظيفي وعناصر التشويق والتنوع في العمل الذي يستثير هم الفرد ويجدد نشاطه ، وفي هذه الجزئية نقسم طبيعة العمل ومحتواه إلى جزئيتين هما:



أولاً: طبيعة الأدوار داخل التنظيم.

ثانياً: ظروف الزمن أو الوقت.

### 1. طبيعة الأدوار داخل التنظيم:

يقصد بها طبيعة الدور وما يتضمنه من عبء من زيادة أو انخفاض في الدور الذي يكلف به الموظف، وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف.

أما "انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وتسبب كلتا الحالتين شعوراً بعدم الارتياح والملل والانتقاد"<sup>1</sup>. مولدة خلفها ضغوط عمل قد تسبب انخفاض في مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي.

أما غموض الدور وتعدده فيقصد به نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا أو حدود صلاحياتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقعة تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها، مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة.

كما يدخل في هذا صراع الدور ويعني به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسئوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص، مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط.

### 2. ظروف الزمن أو الوقت:

<sup>1</sup> فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل افاق اقتصادية، المجلة العربية، ص 131

إن كمية الوقت الذي يقضيه العامل في عمله سواء كان على أساس يومي أو أسبوعي يعتبر جزءاً حيوياً من بيئة العمل الكلية، فكل من عدد ساعات العمل التي يقضيها العامل في عمله وكمية الوقت المسموح به كفترات راحة خلال العمل، بالطبع تؤثر في معنوياته وإنتاجه، فقد يترأى وبشكل واضح أن تقليل ساعات العمل الأسبوعية سوف يؤدي إلى تقليل الإنتاج، إلا أن هذا لا يحدث دائماً، لأن "العلاقة بين عدد ساعات العمل والإنتاج ليست علاقة خطية دائماً"<sup>1</sup>.

وسوف نحاول أن نربط بين هاتاه التعريفات النظرية والبيانات التي تحصلنا عليها بالميدان قصد التعرف على اتجاهات العامل بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو طبيعة عمله من خلال تحليل وتفسير الإجابات على 7 عبارات المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم ( 12) يبين المتوسط الحسابي المعياري والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو طبيعة العمل:

درجة الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاع	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	طبيعة العمل
5	3.11	11 7.9	35 25.0	38 27.1	40 28.6	16 11.4	1. أشعر بأن العمل الشرطي (عمل مشروط بوقت أو بهدف) يشعرني بالضغط
1	4.23	2 1.4	0 0	17 12.1	66 47.1	55 39.3	2. أعتقد أنني أساهم بقدر مهم في العمل
2	3.80	4 2.9	14 10	25 17.1	60 42.9	37 26.4	3. أحصل على رأي رئيسي المباشر دوماً في ما أقوم به من عمل
6	3.05	10	37	42	38	13	4. كثرة خطوات تنقل المعاملة بين الإدارة

<sup>1</sup>Schultz, D. Psychology and Industry Today. New York : Collier Macmillan P 344

		7.1	26.4	29.1	27.1	9.3	يؤدي إلى شعوري بالإحباط اتجاه عملي
4	3.36	15	23	32	37	33	5. أشعر بأنني أقوم بأعمال ليس لها علاقة بمهام وظيفتي
3	3.62	9	18	23	57	33	6. أجد صعوبة في القيام بعملتي
7	2.98	13	49	24	35	19	7. يشعرنني الروتين في العمل بالملل أحيانا
	3.45	64	176	201	333	206	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

24.15

المتوسط العام =  $\frac{24.15}{7} = 3.45$ 

7

1. جاءت العبارة الخاصة " أعتقد أنني أساهم بقدر مهم في العمل " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.23 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 39.3 + 47.1 = 86.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة الخاصة " أحصل على رأي رئيسي المباشر دوما في ما أقوم به من عمل " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.80 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (69.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة الخاصة " أجد صعوبة في القيام بعملتي " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.62 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 64.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة الخاصة " أشعر بأنني أقوم بأعمال ليس لها علاقة بمهام وظيفتي " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة

- الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.36 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (72.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة " أشعر بأن العمل الشرطي (عمل مشروط بوقت أو بهدف) يشعرنني بالضغط " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.11)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد أو غير موافق) لهذه العبارة هي ( 80.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
6. جاءت العبارة الخاصة " كثرة خطوات تنقل المعاملة بين الإدارة يؤدي إلى شعوري بالإحباط اتجاه عملي " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.05)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد أو غير موافق) لهذه العبارة هي (82.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
7. جاءت العبارة الخاصة " يشعرنني الروتين في العمل بالملل أحيانا " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 2.98 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة بين موافق أو غير موافق) لهذه العبارة هي (60%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- من خلال المتوسط العام لدرجة الاتجاه نحو عبارات طبيعة العمل والمتمثل ( 3.78 ) درجة، يتضح أن درجة التأييد عالية وهناك اتجاه ايجابي نحو طبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية.

## V. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

"التنظيم الإداري عملية إدارية مركبة تتكون من عدة جوانب وأبعاد ومقومات ، أهمها بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، وتحديد العلاقات التنظيمية بينها بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات ونطاق إشراف كل وحدة منها ، منعا للازدواجية أو التدخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة"<sup>1</sup>.

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات ، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يساهم بسلبية اتجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصر تنظيميا معوقا.

و يمكننا الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية، فالهيكل التنظيمي "يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام و الوظائف و خطوط السلطة ، و تعتبر الدليل المادي الملموس للهيكل التنظيمي. أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظائف لجميع الإدارات داخل التنظيم، و تعتبر هذه أحد المصادر الرئيسية للمعلومة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> اللعيد عبدالمحسن فالح، بناء وتطوير التنظيم الإداري، 1424 ، ص25  
<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، ص 32 .

و يمثل الهيكل التنظيمي "الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة، و تحقيق التنسيق بين هذه المهام"<sup>1</sup>.

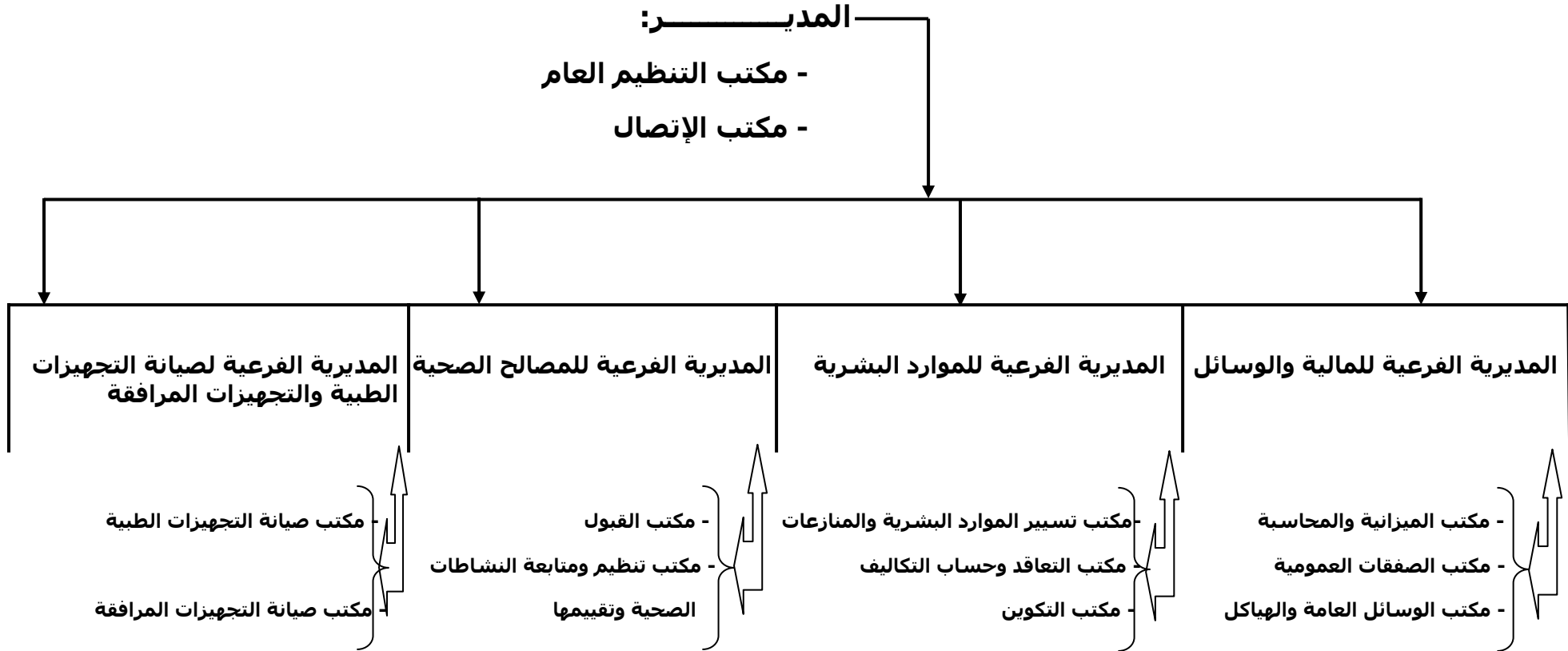
وعادة ماتستند عملية إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة على الأخذ في الحسبان الوضع الحالي للمنظمة وما يتوافر لديهم من قيادات ووظائف وعلاقات بجانب طموحات المنظمة في المستقبل، وكذلك الأخذ في الحسبان التوجهات العامة للإدارة العليا ورؤيتهم بشأن وضع المنظمة ومستقبلها، ويجب أن يتم مراعاة كل ذلك من خلال المبادئ العلمية والمهنية المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية وأدلة العمل للمنظمات وفق طبيعة النشاط وبيئة عمل المنظمة.

ويعد الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحددات للمستويات التي تدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها والمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها، و"الهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمات كالعמוד الفقري بالنسبة للكائن الحي"<sup>2</sup>

ويعد الهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها.

<sup>1</sup> راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص 301 .  
<sup>2</sup> الكبيسي، عامر بن خضير ،مرجع سبق ذكره ص 189

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بـرقان:



المصدر: البحث الميداني

ومن خلال هذه التعريفات للهيكل التنظيمي سوف نحاول أن نتعرف على اتجاهات العمال بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو الهيكل التنظيمي لهاته المؤسسة من خلال تحليل وتفسير الإجابات على 7 عبارات المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم ( 13) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو الهيكل التنظيمي:

عبارات تقيس الهيكل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
1. السلم الإداري لممارسة السلطة واضح للروساء والمرؤوسين	15	47	35	24	19	3.10	6
2. أي قرار اتخذه متعلق بالعمل يجب أن يحظى بموافقة الرئيس المباشر	34	63	24	12	7	3.75	2
3. يوجد دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل بالإدارة	17	53	50	12	8	3.41	3
4. يوجد وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي أقوم به	14	46	54	20	6	3.29	4
5. تتصف اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من الوضوح	5	50	60	17	8	3.18	5
6. لأجد صعوبة في الوصول أو إيصال المعلومة إلى الزملاء	43	72	16	6	3	4.04	1
7. أفضل أن تقلص الإجراءات التنظيمية لسير العمل	10	24	40	49	17	2.70	7
المتوسط العام	138	355	279	140	68	3.36	

المصدر: البحث الميداني

23.54

المتوسط العام =  $\frac{3.36 \times 7}{7}$

7



1. جاءت العبارة الخاصة " لأجد صعوبة في الوصول أو إيصال المعلومة إلى زملاء " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.04 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 30.7 + 51.4 = 82.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة الخاصة " أي قرار اتخذه متعلق بالعمل يجب أن يحظى بموافقة الرئيس المباشر " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.75 )، وكانت نسبة الافراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (69.3%) من مجموع افراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة الخاصة " يوجد دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل بالإدارة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.41 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (72.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة الخاصة " يوجد وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي أقوم به " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.29 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (70.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة " تتصف اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من الوضوح " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.18 )،

وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (77.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

6. جاءت العبارة الخاصة " السلم الإداري لممارسة السلطة واضح للرؤساء والمرؤوسين " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.10)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (57.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

7. جاءت العبارة الخاصة " أفضل أن تقلص الإجراءات التنظيمية لسير العمل " في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 2.70)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة بين غير متأكد أو غير موافق) لهذه العبارة هي (62.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وتشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور الهيكل التنظيمي بوجه عام هو ( 3.36) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد متوسطة وهناك إتجاه غير واضح من جهة العمال نحو الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية برقان.

- جدول رقم ( 14 ) يوضح المتوسط العام لأراء العاملين نحو بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية:

المتوسط	العبارة	الرقم
3.77	المتوسط العام لأراء العاملين نحو نمط القيادة والإشراف	1.
3.28	المتوسط العام لأراء العاملين نحو الحوافز والدوافع	2.
4.08	المتوسط العام لأراء العاملين نحو جماعة العمل	3.
3.45	المتوسط العام لأراء العاملين نحو طبيعة العمل	4.
3.36	المتوسط العام لأراء العاملين نحو الهيكل التنظيمي للمؤسسة	5.
<b>3.59</b>	<b>المتوسط العام لبيئة العمل الإستشفائية</b>	

نلاحظ من خلال الجدول أن بيئة العمل الإستشفائية جيدة من وجهة نظر العمال حيث قدر المتوسط الحسابي العام لبيئة العمل الإستشفائية السائدة بالمؤسسة بـ 3.59، ويقع هذا المتوسط في المجال [3.41 ، 4.20] وهذا يعني أن درجة الموافقة عالية.

## • مناقشة الفرضية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أن بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية برقان جيدة من أجل قيام العمال بمهامهم وأدوارهم، وبعد عرض النتائج في الجدول رقم ( 14 ) تبين أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبيئة العمل بالمؤسسة الإستشفائية من وجهة نظر العمال بلغ (3.59) بموافقة عالية، وهذا يعني أنهم راضون عموماً على بيئة العمل السائدة بالمؤسسة.

وبالرغم من تحقيق هذه الفرضية إلا أن العمال لا يرون بيئة العمل السائدة بمؤسستهم بالمثالية وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي لتصور العمال نحو الحوافز والدوافع التي توفرها المؤسسة لهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرجع الباحث هذا إلى ضعف الأجور بالمؤسسة كما تبينه الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة من جهة، ومن جهة ثانية إلى غموض دور العامل والسلم الإداري في بعض الأحيان مما يجعل العامل يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس واحد، وهذا ما يصعب عليه القيام بمهامه ويدخله في الخوض في مشاكل مع أكثر من جهة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة "علي الزايد" " بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " في

النقاط التالية:

- علاقة العمال بجماعة العمل جيدة
  - علاقة العمال بالرؤساء مرضية الى حد ما
  - أن العمال راضون عن طبيعة عملهم بالمؤسسة
  - أن العمال أقل رضا بالنسبة للحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة
- كما اتفقت أيضاً مع دراسة "بوفلغور صالح" "الموقف وأثره في تحديد نمط القيادة"، بأن لنمط القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط الديمقراطي.

كما اتفقت أيضا مع دراسة "بوقفة عبدالرحمان" "التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، في أن المؤسسة لم توفر الحوافز والدوافع بالطريقة المثالية، مما قد يعيق السير الحسن في عمل المؤسسة.

### خلاصة :

تبين من خلال نتائج الفرضية الأولى أن بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية بمدينة رقان مقبولة إلى حد ما، لكنها ليست بالمثالية وسوف نحاول أن نلخص نتائج الفرضية في النقاط التالية:

- أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي للاتجاه نحو نمط القيادة هو (3.77) درجة وهذا يعني أن درجة التأييد عالية وهناك اتجاه ايجابي نحو نمط القيادة، وقد توافقت ه ذه النتيجة مع الدراسات السابقة، لذا من الضروري تعزيز هذا النوع من القيادة وزيادة البرامج التدريبية لإحداث نوع من النوعية لأساليب القيادة المثالية، فضلا عن إجراء التقويم بشكل مستمر من اجل الحفاظ على هذا الاتجاه للعمال وتعزيزه على المدى الطويل.
- أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي للاتجاه نحو الحوافز والدوافع هو (3.28) درجة وهذا يعني أن درجة التأييد متوسطة وهناك اتجاه غير واضح نحو الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال. لذا وجب من المؤسسة مراجعة الحوافز التي تتبعها لدفع العمال إلى القيام بواجباتهم على أحسن وجه، والبحث عن الخلل من اجل ضمان أداء أفضل.
- أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي للاتجاه نحو جماعة العمل هو (4.08) درجة وهذا يعني أن درجة التأييد عالية وهناك علاقة متماسكة بين عمال المؤسسة الإستشفائية برقان، لذا وجب على الإدارة المحافظة على الظروف السائدة وسط العمال من أجل ضمان استمرار هاته العلاقة الجيدة فيما بينهم.

- أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي للاتجاه نحو طبيعة العمل هو (3.45) درجة وهذا يعني أن درجة التأييد عالية وهناك اتجاه ايجابي نحو طبيعة العمل ومحتواه بالمؤسسة الإستشفائية برقان .
- أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي للاتجاه نحو الهيكل التنظيمي هو (3.36) درجة وهذا يعني أن درجة التأييد متوسطة وهناك اتجاه غير واضح نحو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لذا يجب على الإدارة مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث توصيف العمل وتوضيح المهام وتبيين مراكز السلطة بالمؤسسة الإستشفائية .

وبشكل عام نستنتج أن بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية برقان ملائمة إلى حد ما، مما سيساعد في إلتزام العامل بمهامه المكلف بها، وهذا ما توقعه الباحث في صياغة فرضيته الثانية " تساعد بيئة العمل الإستشفائية على دفع التزام العاملين وانضباطهم بالمؤسسة الإستشفائية برقان"، ومن أجل التأكد من هاته الفرضية، سوف يحاول الباحث قياس اتجاه العمال حول مدى تأثير بيئة عملهم على سلوكهم والتزامهم في الفصل الثاني لهذه الدراسة.

## الفصل الثاني:

بيئة العمل الإستشفائية  
وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

## 1 مفهوم التزام العاملين:

تباينت تعريفات التزام العاملين نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لزم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل : الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، الالتزام نحو المنظمة و الالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، و التي عبرت عنه متغيرات أساسية في التزام العاملين .

**الالتزام لغة:** "العهد، والقرب، والنصرة، و المحبة. وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية ويرون أن التزام القوى العاملة الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتوطيد معتقدات ذلك المجتمع"<sup>1</sup>.

## الالتزام اصطلاحا :

"عرفه "أورلي" ( Orielly 1980 ) الالتزام بأنه : الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة .

وعرفه "بورتر" بأنه الرغبة القوية للبقاء عضوا في المؤسسة، للاستعدادات للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها و أهدافها"<sup>2</sup>.

وهناك من يعتبر أن الالتزام هو مرادف للولاء وأنهما مصطلحان يحملان نفس المعنى، ويرى "بيشنن" بأن الالتزام يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق، الانتماء، الولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله للأهداف المنظمة وقيمها و الرغبة في بذل

<sup>1</sup> محمد حسن، محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2006 ، ص63 .  
<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، نفس المرجع السابق، ص 63 .



الجهد لصالحتها والحفاظ على عضويته فيها. ومن خلال استعراضنا للمفاهيم السابقة يمكن أن نستنتج أن مفهوم الالتزام يضم ثلاث عناصر وهي كالتالي:

- الاعتقاد القوي في أهداف المنظمة ومدى تقبلها.
  - الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
  - الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.
- **التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:** يعرفه الباحث بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وبذله أقصى درجات الجهد لتحقيق أهدافها والإعزاز والرغبة في الإستمرار بها.

## 2 - أهمية التزام العاملين

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :

- أ - أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، فلنفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ب - أن مجال التزام القوى العاملة قد جذب كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- ج - أن التزام العمالة يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

## 3- أنواع الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب و الباحثين على إدراج مفاهيم دراسة الالتزام المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما<sup>1</sup>:

## أ - الالتزام السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، و الجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها. ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات ( المادية وغير المادية ) التي يستثمرها في المنظمة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

وضمن هذا الاتجاه على سبيل المثال تبرز لنا نظرية التبادل الاجتماعي التي تعتبر أن التزام الفرد داخل المنظمة وإحساسه ببعضويته بها هو عبارة عن نتاج للعلاقة التبادلية بين المنظمة والفرد العامل من خلال سلوكياته الايجابية نحوها وما تقدمه هي له من مكاسب ومكافآت، ويمكن أن لخص هذه العلاقة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> محمد الحراشة وسامر عبد المجيد ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ص 53.

- جدول رقم (15) يبين العلاقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين :

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملين؟
<p>تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدعم التنظيمي</li> <li>- الدعم القيادي</li> <li>- العدالة التنظيمية</li> <li>- تمكين العاملين</li> <li>- الثقة التنظيمية</li> <li>- مشاركة العاملين في القرارات</li> <li>- جودة حياة العمل</li> <li>- القيادة التحويلية</li> </ul>	<p>قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم وتأکید الذات</li> <li>- الالتزام التنظيمي</li> <li>- المواطنة التنظيمية</li> <li>- الاستغراق الوظيفي</li> </ul>

ب - الالتزام الإتجاهي :

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء و الاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، وكما ينظر المدخل الإتجاهي للولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

## - تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات التزام العاملين التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال ما يأتي :

أ – الإثراء الوظيفي : إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرئيسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من التصرف والاستقلال والمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي عزيمة الالتزام لدى الأفراد .

ب – إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين : يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليها أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بصورة مباشرة من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط و البرامج إذا ما أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دور فعال في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ج – استقطاب و اختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام خاصة الالتزام العاطفي اتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد و الحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

**- آثار الالتزام التنظيمي:**

للالتزام التنظيمي تأثيرات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد يمكن أن نلخصها فيما يلي:

**- آثار الالتزام التنظيمي على المنظمة :**

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كاستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل، إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل ، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب و التأخر عن العمل، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات .

**- آثار الالتزام على الفرد : تنقسم إلى نوعين :**

الأول يوضح أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي ، مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة وهذا في جانبه الايجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل ، وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين ، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل و بالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

أما القسم الثاني لتأثير الالتزام التنظيمي على الفرد فينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع يكون في العادة مجدا في عمله، وبالتالي يكون أكثر

وأسرع ترقيتنا وتقدما في المراتب الوظيفية وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة وتزداد ثقته بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

#### • الدراسات السابقة:

1- دراسة "العنبي والسواط، 1997"، دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه".

#### أهداف الدراسة:

- 1- قياس الإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة الملك عبدالعزيز.
  - 2- تحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على الإلتزام التنظيمي.
  - 3- معرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للإلتزام التنظيمي.
- ولتحقيق الهدف الأول فقد قام الباحث بقياس الإلتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد: الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام الأخلاقي، ولقد أظهرت نتائج البحث أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الإلتزام في أبعاده الثلاث.

ولتحقيق الهدف الثاني تم قياس تأثير ثلاث مجموعات من العوامل المستقلة على

النحو التالي:

**المجموعة الأولى:** الصفات الشخصية، وتشمل: السن، المرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية.

**المجموعة الثانية:** خصائص العمل وتشمل: أهمية العمل للمنظمة التحدي في العمل، إتاحة الفرصة لبناء علاقات داخل وخارج العمل.

**المجموعة الثالثة:** فهي الخبرة في العمل وتشمل: مناخ العمل الاجتماعي ويشمل: دعم وتشجيع الرؤساء والزملاء. مكافأة المنظمة وتشمل: الراتب، المكافآت الجانبية، عدالة الترقية والتقدير.

ولقد أظهرت نتائج البحث أن جميع المجموعات الثلاث لها تأثير على الإلتزام التنظيمي.

وبالتحديد أظهرت النتائج التالية:

- أن مناخ العمل له تأثير قوي على الالتزام العاطفي والأخلاقي
- أن مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الإلتزام العاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الإلتزام المستمر

## 2 دراسة " الفضلي، 1997" دراسة بعنوان " علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية.

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من خمس جهات حكومية بدولة الكويت من بين 47 وزارة وهيئة. وقد تم أخذ 250 موظفا بصورة عشوائية من بين العاملين بتلك الجهات الخمس ليمثلوا مجتمع البحث. وكان يسعى الباحث إلى قياس أو التعرف على:

- درجة تأثير طبيعة علاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه على مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.
- متوسط الإلتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية موضوع الدراسة
- طبيعة العلاقة مابين الإلتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية.

### نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية فيما بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط سالب في مابين الإلتزام التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية التالية: العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المركز الوظيفي.

## - تأثير عناصر بيئة العمل على الالتزام التنظيمي:

## I. تأثير نمط القيادة والإشراف على الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على الالتزام التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، و هي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة. فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم كما يقدم المكافآت، و يهتم بمشاكلهم، و يدافع عن مصالحهم. و في مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء و القبول و الطاعة الشيء الذي يكسب القائد شرعيته.

حيث يعرف "فيدلر" القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"<sup>1</sup>.

ويعرفها "تيد" بأنها "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس متى تعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب فيه"<sup>2</sup>.

كما يعرفها "محمد علاوي" بأنها " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم"<sup>3</sup>

إذن فالمسؤول المباشر هو القائد لأنه "يتمتع بقدرة على التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، هذا التأثير يختلف اختلافا كبيرا من مسير إلى آخر تبعا لفلسفة القيادة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص126

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص125

<sup>3</sup> أحمد قوراية، فن القيادة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص26

<sup>4</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، جزء الثاني، الجزائر، ص 189



و يعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة. فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد و اتجاهاتهم النفسية في العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما و نوعا. "فأسلوب القيادة و السلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبوله كقائد لهم و إذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل. و من هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس إدارة هذه المنظمات"<sup>1</sup>.

فالقائد الفعال عليه بتبادل الآراء بين مرؤوسيه وتنمية روح المبادرة فيهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يضمن "انتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الايجابية ، مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر"<sup>2</sup> ، فالقائد عليه أن يستهدف الوسائل والأساليب وعليه أيضا أن يحقق الدور التنفيذي الذي يقوده إلى استغلالها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة العاملين وتقوية روابط الانتماء والإخلاص والتفاني والمبادرة في القيام بواجباتهم بقناعة واستمرارية في العطاء.

تري جمعية الإدارة الأمريكية ( I'AMA ) أن المدير: " هو الموجه للموارد البشرية والمادية في الوحدات التنظيمية و الديناميكية، و هذا لتحقيق أهداف مرضية للذين ينجز من أجلهم هذا العمل، من ناحية، و من ناحية أخرى لرفع معنويات المستخدمين"<sup>3</sup>.

وسوف نحاول أن نربط بين هاته التعريفات النظرية والبيانات التي تحصلنا عليها بالميدان قصد التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو مدى تأثير نمط القيادة السائد بالمؤسسة على سلوكياتهم وتوجهاتهم من خلال الإجابة على

12 عبارة المبينة في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ص 253.

<sup>2</sup> محمد شفيق، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص250

<sup>3</sup> Philippe Villemus, « Motivez vos equipes », (Ed:Organisation,Paris,1997),P :40.

جدول رقم ( 16) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير نمط القيادة والإشراف على الالتزام التنظيمي.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
1. علاقتي برئيسي تجعلني أشعر بالفخر بالعمل بالمؤسسة الإستشفائية بركان	47	73	10	7	3	4.1	1
2. علاقتي برئيسي المباشر تجعلني أكثر ولاء للمؤسسة	42	71	18	7	2	4.03	2
3. علاقتي برئيسي المباشر توجهني لتبني أهداف المؤسسة	34	76	20	8	2	3.94	5
4. طريقة التسيير والتعامل المتبعة من طرف رئيسي المباشر تجعلني أشعر بالفخر بالعمل لهاته المؤسسة	33	73	18	10	6	3.81	11
5. لأجد في علاقتي برئيسي المباشر ما يفرني من عملي	43	65	19	9	4	3.96	4
6. علاقتي برئيسي المباشر تشجعي على الاستمرار والبقاء بالمؤسسة الإستشفائية	43	62	23	7	5	3.94	5
7. علاقتي برئيسي المباشر تشجعي على البحث واكتشاف كل ماهو جديد في عملي	42	59	26	8	5	3.88	9
8. علاقتي برئيسي المباشر تدفعني الى بذل جهد اكبر في عملي	42	71	14	10	3	3.99	3
9. علاقتي برئيسي المباشر تشجعي على القيام بأعمال تطوعية للمؤسسة	32	71	23	9	5	3.83	10
10. طريقة التسيير والتعامل المتبعة من طرف رئيسي المباشر تشجعي على اكتشاف كل ماهو جديد في عملي	37	60	25	15	3	3.79	12
11. علاقتي برئيسي المباشر تشجعي على المبادرة في العمل	36	73	20	7	4	3.93	7
12. علاقتي برئيسي تشجعي على تطوير قدراتي ومهاراتي	41	64	23	6	6	3.91	8
المتوسط العام	472	818	239	103	48	3.93	

المصدر: البحث الميداني

47.16

المتوسط العام = 3.93 =

12

1. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تجعلني أشعر بالفخر بالعمل بالمؤسسة الإستشفائية بركان " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.10)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 33.6 + 52.1=85.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

2. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تجعلني أكثر ولاء للمؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.03 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (80.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تدفعني إلى بذل جهد أكبر في عملي " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.99 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (80.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة الخاصة " لأجد في علاقتي برئيسي المباشر ما ينفرنني من عملي " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.96 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (77.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على الاستمرار والبقاء بالمؤسسة الإستشفائية " والعبارة " علاقتي برئيسي المباشر توجهني لتبني أهداف المؤسسة " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هاتين العبارتين (3.94).
6. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على المبادرة في العمل " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.93 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (77.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

7. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي تشجعني على تطوير قدراتي ومهاراتي " في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.91 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (75%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
8. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على البحث واكتشاف كل ماهو جديد في عملي " في الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.88)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي (72.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
9. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على القيام بأعمال تطوعية للمؤسسة " في الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.83)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (73.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
10. جاءت العبارة الخاصة " طريقة التسيير والتعامل المتبعة من طرف رئيسي المباشر تجعلني اشعر بالفخر بالعمل لهاته المؤسسة " في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.81 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (75.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
11. جاءت العبارة الخاصة " طريقة التسيير والتعامل المتبعة من طرف رئيسي المباشر تشجعني على اكتشاف كل ماهو جديد في عملي " في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.79 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة

موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي  
(69.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور نمط القيادة والإشراف وتأثيره على الالتزام التنظيمي بوجه عام هو ( 3.93 ) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد عالية ونفسر درجة الاتجاه إلى أن للقيادة والإشراف تأثير ايجابي على سلوكيات العامل داخل المؤسسة الإستشفائية برقان

## II. الحوافز والدوافع وتأثيرها على الالتزام التنظيمي:

يعتمد الحفز الإنساني على وجود الحاجات، فالأفراد لهم حاجات مختلفة في جميع الأوقات سواء بطريقة شعورية أو لاشعورية كما أن الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة ، وتفيد بعض الأبحاث السابقة انه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فان ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسئولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي لديهم.

وتساهم دافعية الأفراد المرتفعة (القوية) بتوجيههم بتوفر دعم خارجي (حوافز مادية ومعنوية) إلى السير وفق سلوك هادف، ومن ثم جودة في أداء العمل فإنتاجية مرتفعة، إذن ضمان التقدير والشكر والدعم المادي كذلك، فترتفع معنوياتهم مرة أخرى، ومنه ينظر إلى الموارد البشرية في هذا المدخل كعنصر أساسي يشكل رأس مال بشري ذا فعالية إذا ما أحسن استثماره، ولقد نمت مفهوم رأس المال البشري في فحوى "نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات تحت أعمال "شولتز" 1961 و "بيكر" 1962"<sup>1</sup>.

ويعرف رأس المال البشري " مجموعة من الاستعدادات المعارف، المهارات الكامنة لدى الفرد، التي يملكها الأفراد والتي لها تأثير على المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Charles henry d'arcimoces, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, ed economica,1995, p53

<sup>2</sup> Eric vatteville, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, ed economica, paris, 1985, P247

**عملية الحفز<sup>1</sup>:** "الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع، ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى. مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجاته بالحصول على الترقية في وظيفته فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة أو اغتنام فرص سانحة أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه. ومن ناحية تنظيمية فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد".

### 1. نظرية العاملين<sup>2</sup>:

مؤسس هذه النظرية هو "فريدريك هيرزبيرج" وزملاؤه، وقد توصلوا من خلال الدراسات والأبحاث التي تم تطبيقها على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل ومن خلال الافتراضات التي وضعوها حول الحوافز التي تثير وتدفع الأفراد العاملين لزيادة أدائهم وقد تضمنت دراساتهم الإجابة على السؤالين التاليين::

- هل تستطيع أن تتذكر عندما كنت تشعر بالسعادة في عملك؟ مالذي جعلك تشعر بذلك؟

- مالعمل الذي تحبه وتريد القيام به؟ ومالعمل الذي لا تحبه ولا ترغب في انجازه؟

وبتحليل إجاباتهم تبين أن هناك مجموعتين من العوامل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص280  
<sup>2</sup>الطجم عبد الغني، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط1، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع، 1995، ص102.

**المجموعة الأولى:** وجودها تزيد من رضا الموظف، لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الموظف؛ وسميت هذه العوامل المحفزة، وهي: الإنجاز، وتحديات العمل، والتقدير، واعتراف الإدارة بالإنجاز، وزيادة المسؤولية، والتقدم، والتنمية الذاتية.

**المجموعة الثانية:** من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت، وهذه تسمى العوامل الوقائية، وهي: الراتب، وأسلوب الإدارة، والعلاقات بين الأفراد، والإشراف، وظروف العمل المادية.

وهذه العوامل الوقائية تعمل لمساعدة الفرد على الانتماء لعمله وتساعد الفرد على النمو النفسي الذي يساهم في تحقيق تحسين الأداء.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين أن "وجود المجموعة الأولى يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد، وسميت هذه العوامل بالدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد إذا وجدت فهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية، وبمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل نجد أن مجموعة العوامل الدافعة مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية، لذلك سميت بنظرية العاملين"<sup>2</sup>.

## 2. نظرية التوقع:

"طور هذه النظرية "فكتور فروم" (Victor Vroom) عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وان القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى

<sup>1</sup> HERZBERG Frédéric / VORAZ Charles «adapt. Le travail et la nature de l'homme - Paris : Entrepriser moderne d'édition - 1978 - P213.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 103  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 292

نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كمايلي:

**التوقع الأول:** إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

**التوقع الثاني:** إن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له".

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع.

ونجد أن هذه النظرية تعتمد على تحفيز الأفراد العاملين بالتفاعل بين قوة الرغبة وبين التوقع أي تقدير الفرد بأن جهده سيؤدي إلى انجاز وحسن الأداء.

و"تعد نظرية التوقع من النظريات التي تتميز بقدر عال من المنطقية فهي تربط بين ما يقدمه الأفراد من مجهودات وبين مايعود عليهم من كسب في حالة بلوغ مستوى الأداء المطلوب.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
- إن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.
- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثم فهم يختلفون بخصوص ما يريدون من المنظمة التي يعملون بها.
- يتخذ العاملون في المنظمات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكا معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون



أنها ستؤدي إلى نتائج يطمحون إليها، ويتجنبين القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا تحقق لهم الرضا"<sup>1</sup>.

### 3. نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو":

لقد تطرقنا لهذه النظرية في الفصل الأول لكننا سنحاول أن نستدل بها في مدى تأثير الحوافز والدوافع على التزام العامل، حيث تقوم هذه النظرية على "أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض، من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى تمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعي وقد قام "التون مايو" بزيارة إلى مصانع هوتورون بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي قيد العمال من إنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل مثل الأجور، والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فأتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبينة على أساس العلاقة الإنسانية"<sup>2</sup>

### 1. نظرية الإنجاز لـ "دافيد ماكلاند":

"لاحظ "دافيد" أن "من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد ، أثاره حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره هو "الحافز على الانجاز" لوجود مستويين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي"<sup>3</sup>.

### 2. نموذج بورتر ولولر<sup>4</sup>: "طور بورتر ولولر عام 1968 "نموذج فروم" وقد ربطا

الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا وهي العوائد.

<sup>1</sup> النجار نبيل الحسيني، ومرتضى مصطفى راغب ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص49

<sup>2</sup> السيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، القاهرة، 2000، ص203، 204

<sup>3</sup> حسن محمد، التسيير الاقتصادي للمؤسسات. نقابات واستراتيجيات، مطبعة الساحل الجزائري، ط1، 2001، ص49

<sup>4</sup> د. محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص294-295

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن من ابرز ما أضافه "نموذج بورترولولر" إلى نظرية "فروم" وهو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وان القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

#### • الدراسات السابقة:

##### - الدراسة الأولى: دراسة التون مايو " تجارب هوثورن "

تعتبر دراسة ظروف العمل لألتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن (1924م - 1932م) والتي أجريت في شركة وسترن إلكتروك بمصنع بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين.

وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية

والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب "هوثورن" إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- 1 - ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
  - 2 - تتأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
  - 3 - أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
  - 4 - إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دراسة درويش عبد الرحمان يوسف: " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ولخصائص الفردية، حيث مثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في القطاع الحكومي والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، شملت 25 مؤسسة واستخدم فيها 600 استبيان، وتتلخص نتائج الدراسة في الكشف عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، إذ ينجم عن الدافعية الداخلية قوة عاملة أكثر التزاماً.
- دراسة مأمون أحمد سليم الدقاسية: والمعنونة بـ " مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، ويمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية إذ كان حجمها 323 شخص، وقد خلصت الدراسة إلى مايلي:
- كانت أكثر الحاجات إشباعاً في بيئة العمل حاجات الانتماء والاستقلالية.
  - كانت الإناث أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء من الذكور ونفس الشيء بالنسبة للمتزوجين مقارنة مع غير المتزوجين.

<sup>1</sup> محمد مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق سوريا، ص408.

- دراسة ناصر محمد العديلي: والمعنونة بـ " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين بالقطاع الحكومي السعودي، وتهدف الدراسة إلى التعرف على وسائل دفع وتحفيز وإرضاء الموظفين، وإثارة الدوافع الكامنة للإنتاجية والأداء الجيد، وخلصت الدراسة إلى مايلي:

يعطي الموظفون السعوديون الرواتب والمكافآت الأهمية القصوى

- يعطي الموظفون السعوديون الترقيات الوظيفية والضمانات في العمل واعتراف زملاء بالجهود المبذولة المرتبة الثانية.

- يعطي موظفو الإدارة العليا أهمية أكبر للدوافع والحوافز المعنوية نتيجة لتطلعاتهم لإشباع حاجاتهم الراقية وإثبات الذات.

وسوف نحاول أن نربط بين هاتاه التعريفات النظرية والدراسات السابقة

والبيانات التي حصلنا عليها بالميدان قصد التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بـرقان نحو مدى تأثير الحوافز والدوافع السائد بالمؤسسة على سلوكياتهم وتوجهاتهم من خلال الإجابة على 09 عبارات المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم ( 17 ) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير الحوافز والدوافع على الالتزام التنظيمي.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
1. الاستفادة من الحوافز (الأجور- الترقية- التكوين) يجعلني أكثر ولاء للمؤسسة	50 35.7	54 38.6	16 11.4	10 7.1	10 7.1	3.89	4
2. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجع العامل على تبني توجهات المؤسسة الإستشفائية	43 30.7	54 38.6	23 16.4	16 11.4	4 2.9	3.83	5
3. نظام الحوافز (الأجور- الترقية- التكوين) بالمؤسسة الإستشفائية يجعلني أشعر بالفخر بين عمال مؤسسات أخرى	43 30.7	47 33.6	21 15.0	19 13.6	10 7.1	3.67	9
4. نظام الحوافز بالمؤسسة الإستشفائية يجعلني سعيدا باختياري بالعمل لهاته المؤسسة	39 27.9	54 38.6	29 20.7	13 9.3	5 3.6	3.78	8
5. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعني على الاستمرار والبقاء في وظيفتي	45 32.1	59 42.1	18 12.9	14 10	4 2.9	3.91	2
6. نظام الحوافز بالمؤسسة يدفعني الى بذل جهد أكثر في عملي	55 39.3	57 40.7	8 5.7	17 12.1	3 2.1	4.03	1
7. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة الإستشفائية يشجعني على القيام بمهام تطوعية لصالحها	39 27.9	61 43.6	19 13.6	16 11.4	5 3.6	3.81	6
8. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة الإستشفائية يشجع على المبادرة في العمل	39 27.9	69 49.3	15 10.7	14 10	3 2.1	3.91	2
9. طريقة تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعني على البحث واكتشاف كل ماهو جديد في عملي	39 27.9	60 42.9	22 15.7	12 8.6	7 5.0	3.80	7
المتوسط العام	392	515	171	131	51	3.85	

المصدر: البحث الميداني

34.61

المتوسط العام = 3.85 =

1. جاءت العبارة الخاصة " نظام الحوافز بالمؤسسة يدفعني الى بذل جهد أكثر في عملي " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.03 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (39.3 + 40.7=80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة الخاصة " تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعني على الاستمرار والبقاء في وظيفتي " و العبارة " تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة الإستشفائية يشجع على المبادرة في العمل " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارتين (3.91)، وأخذت درجات الموافقة موافق بشدة و موافق درجات عالية في كل من العبارتين.
3. جاءت العبارة الخاصة " الاستفادة من الحوافز (الأجور- الترقية- التكوين) يجعلني أكثر ولاء للمؤسسة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.89)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (74.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
4. جاءت العبارة الخاصة " تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجع العامل على تبني توجهات المؤسسة الإستشفائية " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.83)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 69.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة " تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة الإستشفائية يشجعني على القيام بمهام تطوعية لصالحها " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة

- (3.81)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو غير متأكد) لهذه العبارة هي ( 71.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
6. جاءت العبارة الخاصة " طريقة تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعني على البحث واكتشاف كل ما هو جديد في عملي" في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.80)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة بين موافق بشدة وموافق) لهذه العبارة هي ( 70.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
7. جاءت العبارة الخاصة " نظام الحوافز بالمؤسسة الإستشفائية يجعلني سعيدا باختياري بالعمل لهاته المؤسسة " في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.78)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) لهذه العبارة هي ( 66.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
8. جاءت العبارة الخاصة " نظام الحوافز (الأجور- الترقية- التكوين) بالمؤسسة الإستشفائية يجعلني أشعر بالفخر بين عمال مؤسسات أخرى " في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.67)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق أو موافق بشدة) لهذه العبارة هي (64.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور الحوافز والدوافع وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بوجه عام هو ( 3.85) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد عالية ونفسر درجة الاتجاه إلى أن للحوافز والدوافع تأثير ايجابي على سلوكيات العامل داخل المؤسسة الإستشفائية برقان

### III. جماعة العمل وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي:

تعد مدرسة العلاقات الإنسانية مرحلة أساسية في بناء نظريات المؤسسة وتسيير الأفراد، فهي تحوي على عدة جوانب أهمها:

"الجانب الإجتماعي والسلوكي، فالأول يشير إلى أهمية الجماعات داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة في تحقيق أهدافها، أما الثاني فيؤكد لنا أن الفرد لا يحدد سلوكه بمعزل عن أفكار واتجاهات الجماعة، فما السلوك إلا محصلة لتفاعلات العوامل المرتبطة به كشخصيته، قيمه، وتلك العوامل المتأتية من أفكار ومتغيرات الجماعة"<sup>1</sup>.

تؤثر جماعة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الإلتزام التنظيمي.

#### دوافع الجماعة في تأثيرها على سلوك الفرد كما يلي<sup>2</sup>:

1. تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه: من المعروف أنه يصدر عن الجماعة مثيرات ومنبهات ومعلومات حيث توجه هذه المعلومات والمثيرات نحو أفرادها وهي تلعب دورا كبيرا في تحديد ما يتعلمه هؤلاء الأفراد من المحيط الذي يعملون فيه لذلك تعمل الجماعة على توفير الخبرات والمفاهيم حتى تمكن الفرد من التعلم السريع وكسب الخبرة الكافية في المجال الذي يعمل فيه الفرد.
2. تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترابطها: تسعى جماعة العمل إلى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها بحيث يكون لديها القدرة على التنبؤ بسلوك بعضهم فقد يتفق أعضاء الجماعة على الطريقة التي يعامل بها الأعضاء المسئول أو المشرف في مواقف معينة، مثل تقديم أو عدم تقديم معلومات، ويمكن أن يتم الاتفاق أيضا

<sup>1</sup> Charles henry d'arcimoces, op cit, p66

<sup>2</sup> أ.د محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن ، دار وائل للنشر، ط3، 2005، 197 - 198



على كيفية حل النزاعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة، وأحيانا يتم تنميط سلوك الفرد في جوانب تتعلق بطرق انجاز العمل.

3. العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة: إن الجماعة تعمل على تحقيق النمطية في السلوك الفردي وبنفس الوقت تعمل الجماعة على إيجاد تمايز وتغاير بين أعضائها في تأدية الأدوار، حيث يكون لكل فرد دوره الخاص في الجماعة فقد نجد احدهم يقوم بدور القيادة واحدهم يقوم بدور تنفيذ العمل والآخر يقوم بتوفير المعلومات من مصادرها والآخر يقوم بتنفيذ دور الاتصال مع أفراد الجماعة، وبهذا يكون سلوك الفرد محددا بواجبات ومهام تجعل أعضاء الجماعة يحافظون على أنفسهم ويحققون أهدافهم.

### أدوات تأثير الجماعة على الفرد:

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد كما يلي<sup>1</sup>:

1. المدعمات الاجتماعية (الدعم الاجتماعي): تستطيع الجماعة التأثير في مفاهيم وسلوك الفرد من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب، فإذا قبل أعضاء الجماعة سلوكا معيناً قام به فرد معين فقد يؤدي ذلك إلى ترسيخ وتقوية هذا السلوك لديه، وبالتالي تكوين مفهوم عن صحة هذا السلوك من قبل الجماعة والعكس صحيح، ومن الأساليب التي تلجأ إليها الجماعة للتأثير في سلوك الفرد وتكوينه:
  - التفاعل والاحتكاك مع أعضاء الجماعة.
  - التأييد والتشجيع و السخرية والاستهزاء.
  - تسهيل مهام العمل أو تعقيدها.

<sup>1</sup> أحمد عاشور، ادارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1985، ص310\_311

**2. السيطرة على المعلومات المتاحة للفرد:** يتوفر لدى جماعة العمل مصدر كبير من

المعلومات سواء كانت معلومات كمية أو نوعية حول الواقع الذي يحيط بالفرد، وعلاوة على ذلك يتوفر لدى الجماعة خبرات طويلة هي نتاج عملها وتجربتها السابقة، فهي تستطيع أن توفر الخبرات والمعلومات لجميع أعضائها أو لبعضهم.

ولدى هذه الجماعة القدرة في تقديم معلومات لأعضاء معينين، وحجب المعلومات عن أعضاء آخرين وبهذا تتحكم جماعة العمل بمعلومات من حيث الكم والنوع لأعضاء الجماعة.

**3. توفير نماذج اقتداء بالآخرين:** تؤثر الجماعة على أعضائها من خلال أفرادها

البارزين الذين يتمتعون بوضع ومكانة خاصة في الجماعة ، بقصد الاقتداء بهم من قبل أفراد الجماعة حيث يعتبر الاقتداء بالآخرين ومحاكاة الغير من المصادر الأساسية في التعلم.

وسوف نحاول بدورنا أن نربط بين هذه التعريفات النظرية والبيانات التي تحصلنا عليها بالميدان قصد التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو مدى تأثير جماعة العمل على سلوكياتهم وتوجهاتهم من خلال الإجابة على 9 عبارات المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم ( 18 ) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير جماعة العمل عل الالتزام التنظيمي.

درجة الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
3	4.15	2 1.4	1 0.7	18 12.9	72 51.4	47 33.6	1. علاقتي بزملائي تجعلني افخر بانتمائي للمؤسسة الإستشفائية
2	4.17	1 0.7	8 5.7	8 5.7	72 51.4	51 36.4	2. علاقتي بزملائي تشجعني على القيام بعملتي بشكل منظم ومضبوط
9	3.89	3 2.1	13 9.3	16 11.4	67 47.9	41 29.3	3. أستمد ولائي للمؤسسة من ولاء زملائي
7	4.03	1 0.7	6 4.3	21 15.0	70 50.0	42 30	4. علاقتي بجماعة العمل تجعلني سعيدا باختياري العمل لهاته المؤسسة
6	4.09	0 0	7 5.0	17 12.1	73 52.1	43 30.7	5. علاقتي بزملائي تدفعني الى بذل جهد اكثر في عملي
8	4.02	2 1.4	6 4.3	19 13.6	73 52.1	40 28.6	6. علاقتي بجماعة العمل تشجعني على القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة
5	4.11	1 0.7	4 2.9	13 9.3	82 58.6	40 28.6	7. علاقتي بزملائي تشجعني على البحث و اكتشاف كل ماهو جديد في عملي
3	4.15	1 0.7	5 3.6	13 9.3	74 52.9	47 33.6	8. علاقتي بزملائي تدفعني الى تطوير قدراتي ومهاراتي
1	4.26	0 0	2 1.4	12 8.6	74 52.9	52 37.1	9. علاقتي بزملائي تدفعني إلى المبادرة في العمل
	4.10	11	52	137	657	403	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

36.92

المتوسط العام = \_\_\_\_\_ = 4.10

9

1. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بزملائي تدفعني الى المبادرة في العمل " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.26 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 37.1 + 52.9 = 90% ) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بزملائي تشجعني على القيام بعملتي بشكل منظم ومضبوط " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.17 )، وكانت

- نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (87.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
3. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بزملائي تدفعني إلى تطوير قدراتي ومهاراتي " و العبارة " علاقتي بزملائي افخر بانتمائي للمؤسسة الإستشفائية " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هاتين العبارتين (4.15).
4. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بزملائي تشجعني على البحث و اكتشاف كل ماهو جديد في عملي " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.11)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (87.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
5. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بزملائي تدفعني إلى بذل جهد أكثر في عملي " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.09)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق و غير متأكد) لهذه العبارة هي (82.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
6. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بجماعة العمل تجعلني سعيدا باختياري العمل لهاته المؤسسة " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.03)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
7. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي بجماعة العمل تشجعني على القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة " في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.02)، وكانت

نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (80.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

8. جاءت العبارة الخاصة " أستمد ولائي للمؤسسة من ولاء زملائي " في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.89 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق و غير متأكد) لهذه العبارة هي (77.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور جماعة العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بوجه عام هو ( 4.10 ) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد عالية ونفسر درجة الاتجاه إلى أن لجماعة العمل تأثير ايجابي على سلوكيات العامل داخل المؤسسة الإستشفائية بركان.

## IV. طبيعة العمل:

تسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليواكب أهداف المنظمات ، وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية. وحينما لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لات توافر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل. و"يلعب ضمان واستمرار العمل والحصول على الدخل المستمر دورا مهما في تقليل حالة التوتر بإزالة الخوف من حياة العامل وتشكيل حالته المعنوية ورضاه الوظيفي"<sup>1</sup>.

و"يعتبر محتوى العمل من العوامل التي لها علاقة وطيدة بسلوك واتجاهات العاملين في المنظمات حيث أثبتت الكثير من الدراسات السابقة أن لهذا المتغير تأثير كبير في تحديد اتجاهات العاملين نحو المنظمة وأهدافها"<sup>2</sup>.

وسوف نحاول أن نربط بين هاته التعريفات النظرية والبيانات التي تحصلنا عليها بالميدان قصد التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو مدى تأثير طبيعة العمل على سلوكياتهم وتوجهاتهم من خلال الإجابة على 08 عبارات المبينة في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> السلمي، علي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتبة غريب بالفجالة، 1983م، ص306  
<sup>2</sup> محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ،دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، دار النهضة ، بيروت ، ص 122 .

جدول رقم ( 19) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير طبيعة العمل ومحتواه عل الالتزام التنظيمي.

درجة الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
2	4.11	3 2.1	9 6.4	13 9.3	59 42.1	56 40	1. بساطة وسهولة عملي تدفعني الى القيام بعملي بشكل جيد ومنظم وعلى أحسن وجه
8	3.01	18 12.9	39 27.9	30 21.4	29 20.7	24 17.1	2. قلة وسائل الامن والنظافة بعلمي تنفري من العمل بهاته المؤسسة
6	3.34	12 8.6	30 21.4	21 15.0	52 37.1	25 17.9	3. كثرة الارهاق بعلمي تدفعني للبحث عن عمل بمؤسسة اخرى
7	3.07	14 10.0	40 28.6	27 19.3	40 28.6	19 13.6	4. كثرة الضغوط بعلمي تجعلني اقل اقبالا على اداء مهامي
5	3.44	6 4.3	23 16.4	38 27.1	52 37.1	21 15.0	5. احتواء وسائل العمل على تقنية عالية يشكل عليّ ضغطا في عملي
4	3.48	7 5.0	26 18.6	28 20.0	51 36.4	28 20.0	6. طبيعة عملي (خطورة- كثافة العمل- درجة التعقد في العمل) تدفعني الى بذل جهد أكثر
1	4.15	2 1.4	5 3.6	11 7.9	74 52.9	48 34.3	7. طبيعة عملي تدفعني الى تطوير قدراتي ومهاراتي
3	3.54	9 6.4	26 18.6	19 13.6	53 37.9	33 23.6	8. طبيعة عملي (خطورة- كثافة العمل- درجة التعقد في العمل) تدفعني الى القيام بأعمال اضافية خارج اوقات الدوام
	3.52	71	198	187	410	254	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

28.13

المتوسط العام = \_\_\_\_\_ = 3.52

8

1. جاءت العبارة الخاصة " طبيعة عملي تدفعني إلى تطوير قدراتي ومهاراتي " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 4.15 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 34.3 + 52.9 = 87.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
2. جاءت العبارة الخاصة " بساطة وسهولة عملي تدفعني إلى القيام بعملي بشكل جيد ومنظم وعلى أحسن وجه " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.11)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 82.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3. جاءت العبارة الخاصة " طبيعة عملي (خطورة- كثافة العمل- درجة التعقد في العمل) تدفعني إلى القيام بأعمال إضافية خارج أوقات الدوام "في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.54 ) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (61.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4. جاءت العبارة الخاصة " طبيعة عملي (خطورة- كثافة العمل- درجة التعقد في العمل) تدفعني إلى بذل جهد أكثر " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.48 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق ) لهذه العبارة هي (36.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

5. جاءت العبارة الخاصة " احتواء وسائل العمل على تقنية عالية يشكل عليّ ضغطاً في عملي " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.44 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق و غير متأكد) لهذه العبارة هي (64.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

6. جاءت العبارة الخاصة " علاقتي كثرة الإرهاق بعملي تدفعني للبحث عن عمل بمؤسسة أخرى " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.34 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة



بين موافق وغير موافق) لهذه العبارة هي ( 58.5%) من مجموع افراد عينة الدراسة.

7. جاءت العبارة الخاصة " كثرة الضغوط بعلمي تجعلني اقل إقبالا على أداء مهامي " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.07)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت منقسمة بين موافق و غير موافق) لهذه العبارة هي (57.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
8. جاءت العبارة الخاصة " قلة وسائل الأمن والنظافة بعلمي تنفري من العمل بهاته المؤسسة " في الترتيب الثامن والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.01)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت غير متأكد وغير موافق) لهذه العبارة هي (49.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور طبيعة العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بوجه عام هو ( 3.52) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد عالية ونفسر درجة الاتجاه إلى أن لطبيعة العمل تأثير ايجابي على سلوكيات العامل داخل المؤسسة الإستشفائية برقان.

## V. الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة الإدارية، فهو قوام الشكل التنظيمي وعماده، هذا الشكل الذي يحدد بوضوح طبيعة و آلية عمل التنظيمات الإدارية، فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم و تنسيق جهود العاملين، و هو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، و من خلاله يتم التوحيد و التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة. فالهيكل التنظيمي ينظر له على أنه نموذج و شبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح و محدد يحدد الأدوار و المسؤوليات و المهام داخل التنظيم .

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي.

وسوف نحاول ان نربط بين هاته التعريفات النظرية والبيانات التي تحصلنا عليها بالميدان قصد التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة الإستشفائية برقان نحو مدى تأثير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة على سلوكياتهم وتوجهاتهم من خلال الإجابة على 05 عبارات المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم ( 20) يبين المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لأراء العاملين نحو تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

درجة الترتيب	المتوسط الحسابي	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
3	3.80	2 1.4	16 11.4	24 17.1	64 45.7	34 24.3	1. وجود توصيف واضح لعملي يشجعني على القيام بعملي بشكل منظم على احسن وجه
4	3.78	1 1.7	16 11.4	30 21.4	62 44.3	31 22.1	2. وضوح اللوائح والانظمة تجعلني اكثر فخرا بالانتماء للمؤسسة الإستشفائية
5	3.75	2 1.4	11 7.9	43 30.7	51 36.4	33 23.6	3. وضوح اللوائح والانظمة تحفزني على القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة الإستشفائية برقان
1	4.14	1 0.7	6 4.3	9 6.4	81 57.9	43 30.7	4. سهولة الاتصال بين الزملاء تساعدني على اكتشاف كل ماهو جديد في عملي
2	3.90	1 0.7	13 9.3	25 17.9	64 45.7	37 26.4	5. وجود توصيف واضح لعملي يشجعني على القيام بأعمال تطوعية
	3.86	7	62	131	322	178	المتوسط العام

المصدر: البحث الميداني

19.3

المتوسط العام =  $\frac{178}{5} = 3.86$

5

1. جاءت العبارة الخاصة " سهولة الاتصال بين الزملاء تساعدني على اكتشاف كل ماهو جديد في عملي " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.14)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 30.7 + 57.9=88.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

2. جاءت العبارة الخاصة " وجود توصيف واضح لعملي يشجعني على القيام بأعمال تطوعية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.90 )، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي (72.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3. جاءت العبارة الخاصة " وجود توصيف واضح لعملي يشجعني على القيام بعملي بشكل منظم على أحسن وجه " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.80)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 70%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4. جاءت العبارة الخاصة " وضوح اللوائح والأنظمة تجعلني أكثر فخرا بالانتماء للمؤسسة الإستشفائية " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.78)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق بشدة أو موافق) لهذه العبارة هي ( 66.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

5. جاءت العبارة الخاصة " وضوح اللوائح والأنظمة تحفزني على القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة الإستشفائية برقان " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة

، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ( 3.75)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق و غير متأكد) لهذه العبارة هي ( 67.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط لدرجة الاتجاه نحو عبارات محور الهيكل التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بوجه عام هو ( 3.86) درجة، وهذا يعني أن درجة التأييد عالية ونفسر درجة الاتجاه إلى أن للهيكل التنظيمي تأثير ايجابي على سلوكيات العامل داخل المؤسسة الإستشفائية برقان

- قياس تأثير بيئة العمل الإستشفائية على التزام التنظيمي للعامل:

- جدول رقم ( 21) يوضح المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير بيئة العمل على إلتزام العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية:

الرقم	العبارة	المتوسط
1.	المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير نمط القيادة على الإلتزام التنظيمي	3.93
2.	المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير الحوافز والدوافع على الإلتزام التنظيمي	3.85
3.	المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير جماعة العمل على الإلتزام التنظيمي	4.10
4.	المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير طبيعة العمل على الإلتزام التنظيمي	3.52
5.	المتوسط العام لأراء العاملين نحو تأثير الهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي	3.86
	المتوسط العام لتأثير بيئة العمل الإستشفائية على الإلتزام التنظيمي	3.85

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول أن لبيئة العمل الإستشفائية تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي العام لتأثير بيئة العمل الإستشفائية على التزام التنظيمي بالمؤسسة بـ 3.85، ويقع هذا المتوسط في المجال [ 3.41 ، 4.20] وهذا يعني أن درجة الموافقة عالية وبالتالي فإن لبيئة العمل الإستشفائية تأثير ايجابي على إلتزام العاملين بالمؤسسة الإستشفائية برقان.

## • مناقشة الفرضية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أن بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية برقان تساعد على دفع إلتزام العاملين وانضباطهم نحو مهامهم، وبعد عرض النتائج في الجدول رقم (21) تبين أن قيمة المتوسط الحسابي العام لتأثير بيئة العمل الإستشفائية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العمال بلغ ( 3.85 ) بموافقة عالية، وهذا يعني لبيئة العمل تأثير ايجابي في سلوكيات العمال بالمؤسسة الإستشفائية برقان.

و نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 21 ) أن الموافقة كانت عالية بالنسبة لتأثير عناصر بيئة العمل على التزام العامل من وجهة نظر العمال، ونستنتج من هاته الملاحظة أن لبيئة العمل تأثير ايجابي على التزام العامل بالمؤسسة الإستشفائية برقان ، ويرجع الباحث هذا التأثير الايجابي إلى بيئة العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية كما وضحه الفصل الأول.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة "ألتون مايو" "تجارب هوثورن" " 1924 \_ 1932" فيما يلي:

يلي:

- تتأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

اتفقت أيضاً مع دراسة "العنبي والسواط، 1997" "الولاء التنظيمي لمنسوبي

جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه" في النقاط التالية:

- أن لبيئة العمل تأثير قوي على الإلتزام التنظيمي.
- أن للحوافز والدوافع تأثير على الإلتزام التنظيمي.

اتفقت أيضاً مع دراسة "الفصلي، 1997" " علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات

العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية في النقاط التالية:

- وجود علاقة ايجابية فيما بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي.

نلاحظ أن نسبة الموافقة ارتفعت في تأثير عناصر بيئة العمل على الإلتزام التنظيمي مقارنة بنتائج الفرضية الأولى، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22)

- جدول رقم ( 22 ) يبين مقارنة بين المتوسط الحسابي العام لبيئة العمل الإستشفائية والمتوسط العام لتأثير هاته البيئة على الإلتزام التنظيمي:

الرقم	ابعاد بيئة العمل	المتوسط العام لاتجاه العمال نحو عناصر بيئة العمل الإستشفائية	قرار الموافقة	المتوسط العام لاتجاه العمال نحو تأثير عناصر بيئة العمل الإستشفائية على التزامهم داخل المؤسسة	قرار الموافقة
1.	نمط القيادة والإشراف	3.78	عالي	3.93	عالي
2.	الحوافز والدوافع	3.28	متوسط	3.85	عالي
3.	جماعة العمل	4.04	عالي	4.10	عالي
4.	طبيعة العمل	3.45	عالي	3.52	عالي
5.	الهيكل التنظيمي	3.36	متوسط	3.86	عالي
	المتوسط العام	3.58	عالي	3.85	عالي

- مناقشة الجدول رقم (22) من خلال مقارنة نتائج الفرضية الأولى مع الفرضية الثانية:

نلاحظ من خلال الجدول أنه كلما كانت بيئة العمل جيدة زاد التزام العاملين وانضباطهم نحو مهامهم وواجباتهم والعكس غير صحيح، فنلاحظ من خلال الجدول انه بالرغم من أن الحوافز والدوافع والهيكل التنظيمي للمؤسسة كانت نسبة الموافقة عليهما متوسطة إلا انه بالمقابل لم يكن لهما تأثير سلبي على التزام العاملين بالمؤسسة الإستشفائية فكان بالمقابل التزام العاملين عالي، وهذا ما يعكس كنتيجة أن إلتزام العاملين وانضباطهم يتأثر بالإضافة لبيئة العمل بعناصر خارجية كالثقافة التنظيمية والوازع الديني والجانب النفسي.

وقد توافقت النتائج مع نظرية العاملين لصاحبها "هيرزبرج" وزملاؤه والتي مفادها أن وجود العوامل الحافزة يزيد من رضا وإلتزام العامل لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد والتزامه.

- ونلاحظ أيضا أن النتائج توافقت نسبيا مع الدراسة السابقة التي قام بها "ألتون مايو" في مصنع هاوثورن والتي خلص فيها إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لا تكفي وحدها في رضا العمال وزيادة الإنتاجية بل أن الحالة النفسية والمعنوية للفرد لها تأثير كبير على الرضا في العمل.

## استنتاج عام :

هدفت ه ذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال بالمؤسسة الإستشفائية بركان نحو بيئة العمل السائدة، ومدى تأثيرها في سلوكياتهم والتزامهم من خلال قياس وتحليل وتفسير هذه الاتجاهات.

وقد تبين من خلال نتائج الفرضية الأولى أن هناك اتجاها ايجابيا بالمؤسسة الإستشفائية بركان خصوصا في العلاقة بين جماعات العمل من جهة، وبين العمال والرؤساء من جهة أخرى، وهذا يرجع إلى العلاقة التي يحكمها الود والعمل الجماعي والثقة بين العمال، وأيضا الخبرة التي يتمتع بها الرؤساء في التسيير مما يضمن لهم علاقة جيدة بينهم وبين العمال.

غير أن اتجاه وتصورات العمال نحو الدوافع والحوافز والهيكل التنظيمي للمؤسسة كان أقل موافقة وهذا راجع إلى الأجور الضعيفة التي يتقاضاها العمال بالمؤسسة، وإلى عدم وجود توصيف واضح لمهام ووظائف العمال.

ونلاحظ من خلال نتائج الفرضية الثانية أنه رغم اتجاه العمال المتحفظ نحو الحوافز والدوافع والهيكل التنظيمي بالمؤسسة إلا أن هذا لم يؤثر بشكل كبير على إلتزام العامل اتجاه دوره ومهامه بالمؤسسة، فقد جاءت النتائج ايجابية فيما يخص تأثير كل من الحوافز والدوافع والهيكل التنظيمي على سلوك والتزام العامل، ونفسر هذا بأن سلوكيات العامل تتأثر بعوامل أخرى كالثقافة الاجتماعية، والوازع الديني، والأخلاق الإنسانية.

وبشكل عام تبين نتائج الفرضية الثانية أن لبيئة العمل الإستشفائية تأثير ايجابي على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية بركان.



## خاتمة:

من الصعب توفر نظام يخلو من العيوب الإدارية، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها، ومما لا شك فيه أن جميع المشكلات الإدارية يكمن علاجها و ترشيدها في الاهتمام بالعنصر البشري من جميع الجوانب وخاصة بيئة العمل له داخل المنظمة من أجل الرفع من مستوى التزامه، وبالتالي الرفع من مستوى إنتاجيته و فعاليته داخل المنظمة، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة نوصي بالنقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام ومراجعة الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال وتحسينها وذلك برفع الأجور وتحسين ظروف العامل من أجل الرفع من مستوى التزامهم داخل المنظمة.
- ضرورة توضيح الهيكل التنظيمي من خلال توصيف المهام وتوضيح مراكز السلطة داخل المؤسسة .
- ضرورة المحافظة على تقوية العلاقات العمالية ومراعاة انسجام جماعات العمل داخل المؤسسة من خلال المحافظة على الظروف السائدة و تحفيزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة .

كما نوصي الباحثين في علم الاجتماع التنظيم و الموارد البشرية بالقيام بالمزيد من الدراسات حول مفهوم الالتزام التنظيمي باعتباره متغير وسيط بين المتغيرات التنظيمية و الأداء، وكذلك علاقته بالتغير الاجتماعي.

## قائمة المراجع المعتمدة

### الكتب:



1. أحمد حسين الرافعي، مناهج البحث العلمي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.
2. أحمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية، ط2، 2002.
3. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1985.
4. أحمد قوراية، فن القيادة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
5. الحرفة حامد، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول، ط1، بيروت، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 1980.
6. الحناوي محمد الصالح، وراوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1998.
7. الطجم عبد الغني، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط1، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع، 1995.
8. النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط4، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1977.
9. النجار نبيل الحسيني، ومرضى مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
10. العدلوني محمد أكرم، السويديان طارق محمد، القيادة في القرن الواحد والعشرين، الرياض قرطبة للإنتاج الفني، 2000م.

11. القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الادارية، التحول نحو نموذج قيادي عالمي، الرياض، مرام للطباعة، 2001.
12. السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة مكتبة غريب بالفجالة.
13. السيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، القاهرة، 2000.
14. الشيخ حسن محمد، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، ط1، الدمام ، شركة مطابع العيد، 1993.
15. اللوزي سليمان وآخرون، أساسيات في الإدارة، النظريات الإدارية العملية الإدارية وظائف المنشأة ، ط1، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
16. اللعيد عبدالمحسن فالح، بناء وتطوير التنظيم الإداري، 1424.
17. بدوي هناء حافظ، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
18. جودة عادل ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1975.
19. حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991.
20. حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 .
21. حسين عبد الحميد رشوان، علم الإجماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
22. حميد محمد عثمان اسماعيل، والمعاز محمد مصطفى، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1986.

23. حسن محمد، التسيير الاقتصادي للمؤسسات، نقابات واستراتيجيات، مطبعة الساحل الجزائري، ط1، 2001.
24. رضا أحمد، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبات الحياة، بيروت لبنان، 1958.
25. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2004.
26. زياد رمضان، أميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط7
27. زهران حامد عبد السلام، التوجيه والإرشاد النفسي، القاهرة.
28. زويلف، هدي حسن، ادارة الافراد في منظور كمي، عمان، مكتبة الأقصى، 1974.
29. طلبه عبدالله، الإدارة العامة، ط3، مطبعة جامعة دمشق، 1991.
30. كيث ديفيز، السلوك التنظيمي في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ومحمد اسماعيل يوسف، ط2، القاهرة، نهضة مصر للنشر والتوزيع، 1990.
31. مريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
32. مليكة، لويس كمال، سيكولوجية الجماعات والقيادة، المجلد الأول، القاهرة، 1989.
33. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية .
34. محمد حسن، محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006 .
35. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، جزء2، الجزائر

36. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001.
37. محمد شفيق، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
38. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
39. علي أحمد، عبدالرحمان عياصوية، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006.
40. سويف مصطفى، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، ط 5، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 1983.

### المراجع باللغة الأجنبية:



41. Alain meignant, ressources humaines, déployer la strategie, edition liaisons, S A, paris, 2000
42. BERNOUX Philippe - La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas
43. Charles henry d'arcimoces, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, ed economica,1995, p53
44. Claude lévy Teboyer , la motivation dans l'entreprise, edition d'organisation, 2eme edition, 2eme tirage, 2002
45. Dimok, Marshalle ,The Excutive ,in Action, Newyork,1976

46. Dessler G. Improving Productivity at work : Motivation Today's Employess , virginia : Reston Pub, 1983
47. Eric vatteville, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, ed economica, paris, 1985
48. HERZBERG Frédérick / VORAZ Charles 'adapt. Le travail et la nature de l'homme - Paris : Entreprise moderne d'édition – 1978
49. Jean marie peretti , ressources humaines et gestion des personnes,1er edition , librairie vuibert, 2002
50. Lakhdar sekiou avec la collaboration de louise blondin : gestion de personnel les éditions d'organisation 1986
51. Philippe Villemus,« Motivez vos équipes",(Ed:Organisation,Paris,1997).
52. Schultz, D. Psychology and Industry Today. New York : Collier Macmillan
53. Strauss. G and L. Sayles Personnel : The Human Problem of Managment .Englewood Cliffs : Prentice Hall1963
54. Werther W, and davis K, Personnel Management and Human



55. المرسى جمال الدين إدريس، ثابت عبدالرحمان، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية، 2004.
56. الصباغ زهير وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد وأثره على اتجاهات العاملين معهد الإدارة العامة عمان الأردن ، 1982.
57. الصيدلاني، خالد بن صالح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارات، 2002م.
58. العمر بدران عبد الرحمان، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، مذكرة ماجستير، السعودية، 2002.
59. العيسى، غزيل سعد، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض جامعة الملك سعود، 1996م.
60. الشمري سعود عيسى، المناخ التنظيمي السائد في مدارس مدينة حائل الابتدائية والمتوسطة كما يتصوره المعلمون وعلاقته بالتحصيل الدراسي، مكة المكرمة جامعة ام القرى، 1992.
61. بشلوش الطاهر، العمال ذو الأصل الريفي في البيئة الصناعية الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع ، معهد العلوم الاجتماعية دائرة علم الاجتماع جامعة الجزائر، 1983.

62. جحان، نور سالم، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير، جدة، جامعة الملك بن عبدالعزيز، 1997م.

63. عبدالله محمد الثمالي علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية جامعة نايف 2002م .

64. عشاوي سعد الدين، الإدارة: الاسس وتطبيقها في الأنشطة الاقتصادية الامنية 1421، ص89، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 200م .

### المجلات العلمية:



65. الغامدي عبدالله، مغرم الراشد، ابراهيم محمد، اتجاهات الطلاب نحو الالتحاق بكلية المعلمين بالرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، عدد67، 1414.

66. الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة مجلد 11 عدد3، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، 1987.

67. الهيتي خالد، وطارق يونس، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية، المجلة العربية للإدارة، مجلد11، عدد4، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1989، عمان.

68. خضير نعمة عباس وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، 1996.



**69.** فائق فوزي عبدالخالق، ضغوط العمل أفاق اقتصادية، المجلة العربية، 1417.

**70.** سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر

المجلة العربية للإدارة، عمان 1987.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق:

### استمارة بحث

أخي الموظف

ذكر أنثى

2- العمر: ..... سنة

3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج(ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

دراسات عليا

6- سنوات الخبرة : ..... سنة

7- الرتبة: .....

8- الوظيفة: .....

9- الاجر (دج): 8.000 الى 19.999  20.000 الى 29.999

30.000 الى 49.999  50.000 فما فوق

**المحور الثاني :** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع بيئة العمل الاستشفائية من وجهة نظر العمال وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

ابعد بيئة العمل الاستشفائية	العبارات	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
نمط القيادة والاشراف	1. يقوم رئيسي المباشر بالاستفسار عن عملي					
	2. علاقتي برئيسي المباشر يسودها الود والتقدير					
	3. علاقتي برئيسي المباشر أدت الى تحمل أعباء العمل					
	4. يحرص رئيسي المباشر على سماع الشكاوي المقدمة من طرف العاملين					
	5. يقدر رئيسي المباشر ما أقوم به من مجهود					
	6. يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
	7. اشعر ان رئيسي المباشر يعامل الجميع بالعدل					
	8. اجد تجاوبا مع رئيسي المباشر عندما أقدم له اقتراحا في العمل					
	9. يضايقني اسلوب الرقابة الذي يستخدمه رئيسي المباشر اثناء متابعة العمل					
جماعة العمل	1. تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال مع زملائي					
	2. يسود الود والاحترام بيننا في العمل					
	3. أشعر بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل					
	4. يوجد نوع من التنسيق في العمل بين جماعة عملي					

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارات		
					5. لا تشكل الجماعة التي أعمل معها عليّ ضغطاً		
					6. تسود لغة التفاهم والحوار في خلاقات العمل		
					7. تسود روح التشجيع والتعاون بين الزملاء في العمل		
					8. أتبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء		
					9. هناك بعض التجاوزات من طرف بعض الزملاء تعيق القيام بعملتي		
					1. أشعر بأن العمل الشرطي (عمل مشروط بوقت أو بهدف) يشعرني بالضغط		طبيعة العمل ومحتواه
					2. أعتقد انني أساهم بقدر مهم في العمل		
					3. أحصل على رأي رئيسي المباشر دوماً في مأقوم به من عمل		
					4. كثرة خطوات تنقل المعاملة بين الادارة يؤدي إلى شعوري بالاحباط اتجاه عملي		
					5. أشعر بأنني أقوم بأعمال ليس لها علاقة بمهام وظيفتي		
					6. أجد صعوبة في القيام بعملتي		
					7. يشعرني الروتين في العمل بالملل أحياناً		
					1. يتوفر في مكان العمل تهوية جيدة	الحوافز والدوافع	
					2. يتوفر في مكان العمل انارة جيدة		
					3. يوجد بمقر العمل مكان مخصص للاكل		
					4. الاجر الذي اتقاضاه مناسب لمجهودات عملي		

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارات	الهيكـل التنظيمي
					5. الاجر المخصص لوظيفتي يغطي متطلبات المعيشة	
					6. أشعر بالعدالة في المكافآت والحوافز المقدمة بالمؤسسة	
					7. أشعر بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة	
					8. ضوابط المسائلة والعقاب موضوعية وعادلة	
					9. التقنيات والوسائل التي توفرها المؤسسة ملائمة لنوعية العمل الذي أقوم به	
					1. السلم الاداري لممارسة السلطة واضح للرؤساء والمرؤوسين	
					2. أي قرار اتخذه متعلق بالعمل يجب أن يحظى بموافقة الرئيس المباشر	
					3. يوجد دليل مكتوب لقواعد واجراءات العمل بالادارة	
					4. يوجد وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي أقوم به	
					5. تتصف اللوائح والانظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من الوضوح	
					6. لأجد صعوبة في الوصول أو ايصال المعلومة إلى الزملاء	
					7. أفضل أن تقلص الاجراءات التنظيمية لسير العمل	

**المحور الثالث:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تأثير بيئة العمل الاستشفائية على الالتزام التنظيمي وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

قياس علاقة	العبارات	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
تأثير الحوافز والدوافع على الالتزام التنظيمي	1. الاستفادة من الحوافز (الاجور- الترقية- التكوين) يجعلني أكثر ولاء للمؤسسة					
	2. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجع العامل على تبني توجهات المؤسسة الاستشفائية					
	3. نظام الحوافز (الاجور- الترقية- التكوين) بالمؤسسة الاستشفائية يجعلني أشعر بالفخر بين عمال مؤسسات أخرى					
	4. نظام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية يجعلني سعيدا باختيارى بالعمل لهاته المؤسسة					
	5. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعني على الاستمرار والبقاء في وظيفتي					
	6. نظام الحوافز بالمؤسسة يدفعني الى بذل جهد أكثر في عملي					
	7. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية يشجعني على القيام بمهام تطوعية لصالحها					
	8. تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية يشجع على المبادرة في العمل					
	9. طريقة تنفيذ نظام الحوافز بالمؤسسة يشجعني على البحث واكتشاف كل ما هو جديد في عملي					
	العبارات	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق

والإشراف وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

نمط القيادة

					1. علاقتي برئيسي تجعلني أشعر بالفخر بالعمل بالمؤسسة الاستشفائية بركان
					2. علاقتي برئيسي المباشر تجعلني أكثر ولاء للمؤسسة
					3. علاقتي برئيسي المباشر توجهني لتبني أهداف المؤسسة
					4. طريقة التسيير والتعامل المتبعة من طرف رئيسي المباشر تجعلني أشعر بالفخر بالعمل لهاته المؤسسة
					5. لأجد في علاقتي برئيسي المباشر ما يفرني من عملي
					6. علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على الاستمرار والبقاء بالمؤسسة الاستشفائية
					7. علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على البحث واكتشاف كل ماهو جديد في عملي
					8. علاقتي برئيسي المباشر تدفعني الى بذل جهد اكثر في عملي
					9. علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على القيام بأعمال تطوعية للمؤسسة
					10. طريقة التسيير والتعامل المتبعة من طرف رئيسي المباشر تشجعني على اكتشاف كل ماهو جديد في عملي
					11. علاقتي برئيسي المباشر تشجعني على المبادرة في العمل
					12. علاقتي برئيسي تشجعني على تطوير قدراتي ومهاراتي



غير موافق على الاطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارات	
					1. علاقتي بزملائي تجعلني افخر بانتمائي للمؤسسة الاستشفائية	جماعة العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي
					2. علاقتي بزملائي تشجعني على القيام بعملية بشكل منظم ومضبوط	
					3. أستمد ولائي للمؤسسة من ولاء زملائي	
					4. علاقتي بجماعة العمل تجعلني سعيدا باختياري العمل لهاته المؤسسة	
					5. علاقتي بزملائي تدفعني الى بذل جهد اكثر في عملي	
					6. علاقتي بجماعة العمل تشجعني على القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة	
					7. علاقتي بزملائي تشجعني على البحث و اكتشاف كل ماهو جديد في عملي	
					8. علاقتي بزملائي تدفعني الى تطوير قدراتي ومهاراتي	
					9. علاقتي بزملائي تدفعني الى المبادرة في العمل	
					1. وجود توصيف واضح لعملي يشجعني على القيام بعملية بشكل منظم على احسن وجه	الهيكل التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي
					2. وضوح اللوائح والانظمة تجعلني اكثر فخرا بالانتماء للمؤسسة الاستشفائية	
					3. وضوح اللوائح والانظمة تحفزني على القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة الاستشفائية برفان	
					4. سهولة الاتصال بين الزملاء تساعدني على اكتشاف كل ماهو جديد في عملي	
					5. وجود توصيف واضح لعملي يشجعني على القيام بأعمال تطوعية	

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	العبارات	
					1. بساطة وسهولة عملي تدفعني الى القيام بعملية بشكل جيد ومنظم وعلى أحسن وجه	طبيعة العمل ومحتواه وتأثيرها على الالتزام التنظيمي
					2. قلة وسائل الامن والنظافة بعملية تنفري من العمل بهاته المؤسسة	
					3. كثرة الارهاق بعملية تدفعني للبحث عن عمل بمؤسسة اخرى	
					4. كثرة الضغوط بعملية تجعلني اقل اقبالا على اداء مهامي	
					5. احتواء وسائل العمل على تقنية عالية يشكل عليّ ضغطا في عملي	
					6. طبيعة عملي (خطورة- كثافة العمل- درجة التعقد في العمل) تدفعني الى بذل جهد أكثر	
					7. طبيعة عملي تدفعني الى تطوير قدراتي ومهاراتي	
					8. طبيعة عملي (خطورة- كثافة العمل- درجة التعقد في العمل) تدفعني الى القيام بأعمال اضافية خارج اوقات الدوام	

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إتجاه العمال نحو بيئة العمل (نمط القيادة – الدوافع والحوافز – جماعة العمل – طبيعة العمل – الهيكل التنظيمي) بالمؤسسة الإستشفائية بركان ومدى تأثيرها على إلتزامهم وسلوكياتهم. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة فرضيتين أساسيتين يبحثان في معرفة نوع البيئة السائدة بالمؤسسة الإستشفائية ومدى تأثيرها على إلتزام العامل والقيام بمهامه ومسؤولياته .

وقد تم إختيار هذه الفروض على عينة حجمها 140 مبحوث من العاملين في المؤسسة الإستشفائية بركان، وقد اسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفروض على تدعيم النمط القيادي والعلاقات بين العمال السائدة بالمؤسسة، مع مراجعة الحوافز والدوافع التي تقدمها المؤسسة ومحاولة تحسينها .

كما خلصت الدراسة أيضا إلى ان العلاقة بين نوعية البيئة ومدى الإلتزام ليست طردية بالضرورة ، فقد خلصت النتائج ألى انه رغم عدم رضا العمال على الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة لكن هذا لم يمنع من إلتزامهم إتجاه مهامهم ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحث بالنقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام ومراجعة الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال وتحسينها وذلك برفع الأجور وتحسين ظروف العامل من أجل الرفع من مستوى التزمام داخل المنظمة.
- ضرورة توضيح الهيكل التنظيمي من خلال توصيف المهام وتوضيح مراكز السلطة داخل المؤسسة .
- ضرورة المحافظة على تقوية العلاقات العمالية ومراعاة انسجام جماعات العمل داخل المؤسسة من خلال المحافظة على الظروف السائدة و تحفيزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة .

كما نوصي الباحثين في علم الاجتماع التنظيم و الموارد البشرية بالقيام بالمزيد من الدراسات حول مفهوم الإلتزام التنظيمي باعتباره متغير وسيط بين المتغيرات التنظيمية و الأداء، وكذلك علاقته بالتغير الاجتماعي.

## الكلمات المفتاحية:

نمط القيادة والإشراف؛ والدوافع والحوافز؛ جماعة العمل؛ طبيعة العمل؛ الهيكل التنظيمي الإتجاهات؛ بيئة العمل الداخلية؛ الإلتزام التنظيمي؛ السلوك التنظيمي؛ تطابق الأهداف والقيم؛ الإلتزام.