



مخبر الدراسات الاتصالية والاعلامية وتحليل الخطاب
LABORATORY OF MEDIA AND COMMUNICATION STUDIES
History of Media and Communication Studies



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة الاعلام و الاتصال
مخبر الدراسات الاتصالية و الاعلامية و تحليل الخطاب

عنوان المذكرة

دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر
- مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص :اتصال و علاقات عامة

تحت اشراف:
د.بوعمامة العربي

من إعداد
جيلالي امال
بوسد فاطمة الزهراء

تاريخ المناقشة: 2020-06-28

اعضاء لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.بعلي محمد سعيد	استاذ محاضر	رئيسا
د.بوعمامة العربي	استاذ محاضر	مشرفا
د.مرواني محمد	استاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



Ministry of Higher Education and Scientific Research



Abdel Hamid Ibn Badis University Mostaganem

Faculty of Humanities and Social Sciences

Department of Social Sciences

Section of Information and Communication

Laboratory of Media and Communication studies and Discourse Analysis

title of the memory

**the role of humain relations in achieving organizationlcommitment
field study at the directorate of algerie telecome
-Mostaganem-**

Graduation note for obtaining a master's degree

specialty public relations

presented by:

Djilali Amel

Boused Fatima

Board of examiners :

Dr . Bali Mohamed Said

Dr . Bouamama Larbi

Dr . Marweni Mohamed

Chairperson

Supervisor

Examiner

Academic year: 2019- 2020



شكر و تقدير

الشكر كل الشكر لله عز وجل على منحه لنا القوة والصبر و الارادة لإتمام هذه المذكرة بعونه وحمده ، فجعلت من أفكار كانت في طريق الظلام ها نحن بها نحقق الأحلام ، والصلاة والسلام على خير الأنام محمد بن عبد الله - اتوجه بجزيل الشكر الى الاستاذ المشرف - بوعمامة العربي - على ما قدمه لنا من دعم في انجاز هذا البحث من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة .

- إلى من ربط المولى عز وجل طاعته بطاعتها ورضاه برضاها ، في قوله تعالى

"وأخفص لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا".

- إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم الجراح ... إلى أغلى الحبايب أمي الغالية أطل الله عمرها .

- إلى من أحمل أسمه بكل فخر.

- إلى روح اخي رحمه الله "جيلالي عبد العزيز".

- الى كل من رافقني في مشوارنا الدر اسي وقضينا معهم أحلى الأوقات.

- يملي علينا الواجب الاعتراف بالفضل إلى جميع الاساتذة الافاضل الذين كانوا لنا شرف نهل العلم على أياديهم خلال سنوات الدراسة شكرا لكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة .

Study's summary:

the human resource considered as a crucial component in any organization to do its function and to improve its performance as well as achieve and reaches its goals, this explains the reason behind the current tendency of most organizations to care about the various conditions and the circumstances surrounding the employees affecting their professional level.

among the most important factors affecting work commitment ,we figure out that relationships considered also as important elements in management'field because off its direct relationships with organizational variable s which affecting its success including the organizational commitment.

this study has dealt with the topic of human relationships and their relation with with organizational commitment of the directorate of communication in algeria ,wilaya of Mostaganem.in order to clarify the the positive and authentic role of human relationship to enhance such commitment and diagnosing the obstacles that prevent them to their jobs.

To carry out this study two main tools have been used in order to guarantee the hypothesis validity , are observation and questionnaire which retrieved 25 forms.

consequently , from what we observed is that there is a strong and direct relationship between working conditions, social capital, incentives, the commitment the directorate's workers, it sheds light that the more good organizational climate and god environment are, the much more honest employees are towards the institution.

The most important suggestions key words:

Role - human relationships-Organizational commitmen.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

- يعتبر المورد البشري في اي منظمة العنصر البشري الاساسي للقيام بمهامها وتحسين ادائها وتحقيق اهدافها ؛ وهو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المنظمات اذ ان الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والمؤثرة على مستوى التزامهم المهني ؛ فمن اهم العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي نجد العلاقات الانسانية هذه الاخيرة التي تعد من الموضوعات المهمة في حقل الادارة ؛ نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات والتي من بينها الالتزام التنظيمي .

- تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقات الانسانية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم ؛ لتوضيح الدور الحقيقي والايجابي للعلاقات الانسانية في تعزيز التزام بالعمل وتشخيص العراقيل التي تؤدي لعدم التزامهم بالمؤسسة .

- تم طرح موضوع الدراسة في اشكالية مع صياغة الفرضية العامة وفرضيتين جزئيتين لمعرفة دور المناخ التنظيمي والحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام الاستمراري والعاطفي اتجاه المؤسسة ؛ وقصد التأكد من الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي باعتماد الحصر الشامل لكل عمال مديرية اتصالات الجزائر البالغ عددهم 30 عامل؛ كما اعتمدت دراستنا على الملاحظة بنوعيتها واستخدام اداة الاستبيان التي تم استرجاع منها 25 استمارة .

- حيث توصلنا الى وجود علاقة طردية وقوية بين كل ظروف العمل ؛ والرأسمال الاجتماعي ؛ والحوافز ؛ والتزام عمال المديرية ؛ بحيث كلما كان المناخ التنظيمي وبيئة العمل جيدة ؛ كلما زاد شعورهم بالولاء للمؤسسة والتزام اتجاهها ورغبة و استعداد للاستمرار فيها .

الكلمات مفتاحية : الدور ؛ العلاقات الانسانية ؛ الالتزام التنظيمي.

عنوان الدراسة

دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي .
دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر -مستغانم-
2020- 2019

التساؤل الرئيسي

هل للعلاقات الانسانية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر -ولاية مستغانم-؟.

الفرضية العامة

للعلاقات الانسانية دور ايجابي في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر - مستغانم-.

الفرضية الجزئية (1): كلما كان **المناخ التنظيمي** جيد كلما زاد **التزام العاطفي** لعمال المديرية.

مؤشرات الفرضية: ظروف فيزيقية و الاجتماعية و التنظيمية - الاتصال التنظيمي-العدالة المشاركة العمالية-المعاملة الانسانية -العمل الجماعي -التعلق و الولاء للمؤسسة -تبني الاهداف التنظيمية.

الفرضية الجزئية (2): للحوافز المعنوية دور ايجابي تحقيق **الالتزام الاستمراري** لدى عمال المديرية.

مؤشرات الفرضية مدح و تكريم العمال-ملاءمة الوظيفة-اهتمام بجانب الاجتماعي-التكوين-كفاية الاجر-توزيع الارباح السنوية-رفع الروح المعنوية - رغبة في استمرار بالمؤسسة- مسؤولية اتجاه المنظمة.

النتيجة العامة

في ضوء ماسبق من نتائج يمكن القول ان الفرضية العامة للدراسة قد تحققت ،اذ تعتبر نتائج المحاور السابقة المثلثة في اثبات الفرضيات الجزئية للدراسة هو اثبات لها ،اذ اوضحت وجود علاقة طردية بين مؤشرات و ابعاد العلاقات الانسانية (المثلثة في الظروف الفيزيقية التنظيمية العدالة التنظيمية المشاركة العمالية الاتصال علاقة الادارة بالعامل الحوافر المعنوية التكوين الخدمات الاجتماعية تناسب الاجور مع مجهودات العامل تماشي المنصب مع مؤهلاته العلمية)و ابعاد المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي (وهي الالتزام العاطفي ، الاستمراري و الاخلاقي) ،اذ كلما اهتمت المديرية ببيئة العمل و الجانب النفسي و الاجتماعي كلما زاد ولاء و التزام العمال اتجاه مؤسستهم.

شكل رقم (01)يمثل نموذج الدراسة

من اعداد: الطلبة جيلالي امال

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة المصطلحات
ا ب ج	*مقدمة
	الفصل الاول : الاطار المنهجي و المفاهيمي
05	اولا :الدراسة الاستطلاعية
07	ثانيا : الاشكالية
10	ثالثا : فرضيات الدراسة
11	رابعا : اسباب اختيار الموضوع
12	خامسا : اهمية الموضوع
13	سادسا : الاهداف النظرية و الميدانية للموضوع
14	سابعا :الدراسات المشابهة
19	ثامنا : تحديد المفاهيم

22	تاسعا : متغيرات و ابعاد الدراسة
23	عاشر: المقاربات النظرية
27	حادي عشر:مجالات الدراسة
29	ثاني عشر:مجتمع البحث و عينة الدراسة
31	ثالث عشر:منهج الدراسة
31	رابع عشر:اساليب التحليل
32	خامس عشر:ادوات جمع البيانات
35	سادس عشر:صعوبات الدراسة
	الاطار النظري
	الفصل الثاني : العلاقات الانسانية
39	* تمهيد
40	المبحث الاول:تعريف العلاقات الانسانية
43	المبحث الثاني : اسباب الاهتمام بالعلاقات الانسانية
46	المبحث الثالث : اهداف و اهمية العلاقات الانسانية
47	المبحث الرابع : اسس و مبادئ العلاقات الانسانية
50	المبحث الخامس : العلاقة بين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي
57	* خلاصة

	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
59	* تمهيد
60	المبحث الاول : تعريف الالتزام التنظيمي
61	المبحث الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
63	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأبعاده
66	المبحث الرابع : اهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه
70	المبحث الخامس: مداخل الالتزام التنظيمي واثاره
73	* خلاصة
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
75	تمهيد
76	اولا: التعريف بمديرية اتصالات الجزائر
76	ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
77-76	ثالثا: اهداف و نشاطات المؤسسة اتصالات الجزائر
	رابعا: مناقشة بيانات الدراسة وتحليلها وعرض نتائج الدراسة
111-107	1) عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية
112	2) عرض نتائج الدراسة النظرية و الميدانية
115	3) عرض نتائج الملاحظة

118	4)النتيجة العامة في ضوء الفرضية العامة للدراسة
119-118	5) نتائج الدراسة في ضوء اهداف الدراسة
121-119	خامسا:الاقتراحات
125-122	خاتمة
134-127	المراجع
144-135	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	بيان الجدول	الرقم
78	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	01
79	يمثل توزيع العينة حسب فئات السن	02
80	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل الجامعي	03
81	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	04
83	يبين المؤسسة تتماشى مع التطورات التكنولوجيا في مجال عملها	05
84	يبين الظروف المادية المحيطة بالعمل بالمديرية	06
86	يبين خلق المديرية نشاطات لترفيه عن عمالها	07
87	يبين العدالة في المؤسسة	08
87	يبين بيئة العمل الداخلية تؤثر على التزامك بالمديرية	09
88	يوضح المشاركة في العملية الادارية	10
89	يبين نوع الاتصال الداخلي السائد داخل المديرية	11
90	يبين نوع الاجراءات الذي يعزز العلاقات الانسانية بين العمال	12
91	يبين مساهمة الاتصال الفعال في التزامك تنظيميا	13
91	يبين مراعاة رئيسك في العمل ظروفك الطارئة	14
92	يبين وصف العلاقة بالرئيس	15

92	يبين نوع الاجراءات المتخذة من قبل المشرفين عند مخالفة اللوائح المؤسسة	16
93	يبين الشكل المفضل لك في انجاز العمل	17
94	يوضح موقفك في حالة تعرض مؤسستك للانتقاد	18
95	يوضح الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها	19
95	يبين الاستعداد لتقديم مجهود اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة	20
96	يبين الاخذ باقتراحات المبحوثين في ادارة المؤسسة	21
97	يمثل الدافع لالتزامك بالعمل	22
98	يبين اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها وتطوير قدراتهم	23
98	يوضح تلقيك الشكر من قبل مشرفك بعد انجاز العمل	24
99	يبين الشعور بالحماس والرغبة في العمل داخل المؤسسة	25
100	يبين الاجر الذي تتقاضاه كاف	26
100	يبين اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال	27
101	يبين مساهمة الحوافز المعنوية المقدمة في تعلقك بالمؤسسة	28
102	يبين مساهمة فوائد الدورات التكوينية وتزيد من رغبتك في الاستمرار بالمؤسسة	29
103	يبين الروح المعنوية العالية في الاحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة	30
104	يبين اهتمام المؤسسة بتكريم وتقدير المتفانين و المتقاعدين	31
105	يبين توزيع المؤسسة جزء من ارباحها السنوية على الموظفين	32
105	يبين تناسب المؤهلات مع منصب عملك	33
107	يبين اقتراحاتك لتحقيق الالتزام الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر	34

قائمة الاشكال

الرقم	بيان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح نموذج الدراسة.	
02	شكل توضيحي لاشكالية الدراسة.	11

12	يمثل اهمية الموضوع و علاقته بالتخصص.	03
22	يمثل ابعاد المتغير المستقل حسب الدراسة : العلاقات الانسانية.	03
22	يمثل ابعاد المتغير التابع حسب الدراسة: الالتزام التنظيمي .	04
66	يوضح ابعاد الالتزام التنظيمي.	05
79	يمثل توزيع العينة حسب الجنس.	06
79	يمثل توزيع العينة حسب فئات السن .	07
80	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .	08
81	يمثل توزيع العينة حسب الجنس الخبرة المهنية.	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
136	قائمة الاساتذة المحكمين.	01
136	الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر.	02
-137	ترخيص إجراءات الدراسة الميدانية.	03
138		
-139	إستمارة البحث.	04
144		

قائمة المصطلحات

اهم المصطلحات التي شاع تداولها في الدراسة:

المصطلح بالعربية	المصطلح بالانجليزية	تعريفه حسب الدراسة
العدالة التنظيمية:	Organizational justice	مدى شعور الموظف بالمعاملة العادلة في الامور المتعلقة بالعمل .
المناخ التنظيمي:	Organizational climate	مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، ومدركة بصورة مباشرة من العاملين ، وتلك الخصائص تكون لها تأثير واضح على دوافع وسلوكيات الجمهور الداخلي .
السلوك التنظيمي:	organizational behavior	دراسة سلوك الافراد داخل المؤسسة .
الحوافز:	Incentives	مجموع العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتأثير في العاملين، لتحريك سلوكهم نحو بذل المزيد من الاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعا
الدافعية:	Motivation	عملية نفسية تدرس المؤثرات الداخلية للإنسان والتي تحرك سلوكه نحو تحقيق اهداف المنظمة.
الولاء التنظيمي:	Organizational loyalty	الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في الوظيفة وتبني القيم وأهداف مؤسسته .
الثقافة التنظيمية:	Organizational culture	مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة بين افراد المنظمة و هذه القيم هي التي تحكم تفاعلات افراد المنظمة فيما بينهم ومع الاطراف الخارجية الذين لهم علاقة معها .
الظروف الفيزيائية:	Physical conditions	هي تلك الظروف المادية المحيطة بالعمل من حرارة وإضاءة وضوضاء وتهوية...الخ والتي تؤثر على أداء العامل بالسلب أو بالإيجاب في المؤسسة .
جو العمل (مناخ العمل)	Work environment	هو حسيلة التفاعل بين كل من النظم و الإجراءات، القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الظروف السائدة في مكان العمل والعلاقات، الاتصالات، والتفاعلات بين جميع العمال بعضهم مع بعض ومع المؤسسة.

<p>احداث مخططة على نطاق واسع خارج الروتين المؤسسي ، يمزج فيه بين مختلف وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة ، من خلال ربط اسمها وعلاماتها بحدث ذو خصائص اجتماعية ثقافية ، فنية ، علمية ،لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة عموما والاتصال المناسباتي خصوصا .</p>	<p>Occasional communication</p>	<p>الاتصال الحداثي:</p>
<p>ويعرف أنه تلك الصلات الاجتماعية التي تكون بين الأفراد وتجمعهم عوامل مشتركة(الاهتمامات، قضية مشتركة، تخصص مهني ...) فالصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد والمجموعات .</p>	<p>Social capital</p>	<p>الراس المال الاجتماعي</p>

مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات في الجزائر على اختلافها العديد من المشكلات ، الداخلية والخارجية وذلك ما أثر بالسلب على أداء العاملين في تلك المنظمات ، حيث أفلس الكثير منها وأعيدت هيكلتها ماليا ووظيفيا ، إذ ان الأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين لها أثر كبير على مستوى العلاقات الإنسانية والأداء داخل المنظمة ، إذ لابد لها من العمل على خلق جو من التفاهم والتعاون ، والثقة المتبادلة ، قد ترفع معنويات الأفراد العاملين في المنظمة بقدر الدعم المادي أو المعنوي لجهودهم ، وإذا كان توافر العوامل المادية المحفزة واللازمة للإنتاج أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة ، فإن تلك العوامل لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق أهدافها ما لم يتوفر المناخ الصالح لنشوء علاقات إنسانية محورها الاهتمام بالإنسان.

احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة لأهميته البالغة بالنسبة للإنسان في مجال الإنتاج والتطوير إذ يركز هذا المفهوم بشكل أساسي على المفاهيم والاتجاهات الاجتماعية والسلوكية التي توضح أهمية الفهم المتبادل بين المدير والعاملين ، و يقتضي هذا الأمر فهم شخصية العاملين ، تحليل سلوكهم والتعرف على دوافعهم حاجاتهم ، رغباتهم و اتجاهاتهم ، وذلك حتى يمكن إيجاد جسر من التفاهم المتبادل ، إذ يمكن تحقيق التعاون المشترك في العمل ، وتعزيز روح الفريق المتكامل والمنسجم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

في حين ان اهتمام منطري الفكر الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية المنظمات و انصب فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة ، فتعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم ، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها ، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل مؤسسة وهو

مقدمة

الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل اتجاه عمله ساعيا بذلك تقديم أداء جيد من خلاله نقيم أداء المؤسسة ككل ، و نظرا ما له من أهمية بالغة فإن أغلب المؤسسات تهتم بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر وهذا لمعرفة مدى كفاءة وفعالية العمل في المؤسسة.

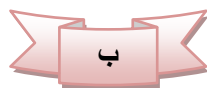
فالمؤسسات اليوم لم تعد تسعى لتحقيق الأرباح كما كان من قبل بل تسعى إلى توطيد العلاقة بجمهورها الداخلي ،لأن العلاقات الحسنة والودية عامل ضروري لنجاحها وهذا ما زاد الحاجة للعلاقات الانسانية التي تعمل على زرع الثقة المتبادلة بين الأطراف عن طريق اتصالات مباشرة أو غير مباشرة وتكوين علاقات مهما كانت طبيعتها سيئة أو طيبة ، من أجل كسر الجمود وتفكيك حالة الخوف من الآخر ، وزيادة ثقة العمال بالمؤسسة وكسب رضاهم لزيادة تحقيق التزامهم ، اذ يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية ، تعزيز الإبداع ،الاستقرار ، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ، كما يساهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا ، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء .

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم ضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة ، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف التنظيم الذي يعملون به.

بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ولقد تناولنا هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت على الجانب المنهجي جانب نظري وجانب تطبيقي.



مقدمة

الفصل الاول هو الجانب المنهجي فقد تم فيه طرح الإشكالية و تساؤلاتها ، والفرضيات التابعة لها مع ذكر أسباب اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف الدراسة ، ثم حددت مفاهيم ومصطلحات الدراسة و تحديد لأبعاد الدراسة اضافة إلى صعوبات الدراسة و عرض للدراسات السابقة والتعقيب عليها .

اما الفصل الثاني خصص للمتغير المستقل وهو العلاقات الانسانية ، تطرقنا فيه الى مفهوم والمفاهيم الاساسية للعلاقات الانسانية ، اسباب الاهتمام بها ، اهميتها ، اسسها و مبادئها والعلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي و خلاصة للفصل.

أما الفصل الثالث تناولنا فيه المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي وتطرقنا فيه إلى تمهيد مفهومه ، مراحل تطوره ، ومكونات الالتزام التنظيمي ، اهميته و خصائصه ، و مداخل الالتزام التنظيمي ، و خلاصة الفصل.

الفصل الرابع : ويشمل الاجراءات المنهجية للدراسة والتي تمثلت في التعريف بمجتمع الدراسة ، حدودها ، العينة اضافة الى منهج وأدوات جمع البيانات ، وأساليب التحليل المستخدمة في الدراسة .

اما الفصل الخامس هو الجانب التطبيقي للدراسة وخصص لعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية خاصة بمحاور الدراسة وفرضياتها الاثنان ، وفي الاخير مناقشة النتائج والتحقق من الفرضيات والخروج بالنتيجة النهائية وتقديم التوصيات.

الجانب المنهجي

للدراسة

1/ الدراسة الاستطلاعية: (pilote study)

الدراسة الاستطلاعية تعتبر خطوة مهمة في إنجاز الدراسة ،كونها نقطة الوصل الأولى التي يلتقي فيها الجانب النظري بالجانب الميداني للبحث حيث تأتي بعد مرحلة مراجعة أدبيات البحث و تحديد مشكلته وصياغة فرضياته اذ تعد:

- " الدراسة الاستطلاعية مرحلة ضرورية في البحث العلمي ، اذ على اساسها يتم ضبط اهداف البحث والتحقق من الفروض الموضوعية ، كما يتم من خلالها التحقق من امكانية اجراء البحث في الميدان ، وتحديد اداة جمع البيانات الاكثر ملائمة ، كما تتيح للباحث التعرف على مجتمع البحث و العينة المراد دراستها ، ومدى توافر الظروف والأشخاص اللذين يساعدون على إجرائه"¹.

- قد قمنا بدراسة اولية للميدان في الفترة الممتدة من منتصف شهر ديسمبر حتى نهايته ، بمديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم هادفين من ذلك الى:

* التعرف على ميدان الدراسة.

* معرفة مدى قابلية الموضوع للدراسة.

* اختيار اداة البحث المناسبة.

حيث كانت لنا فرصة الاحتكاك ببعض مفردات العينة وملاحظة سيرورة العمل ، واخذ

فكرة عن مناخ العمل و مدى توفير المؤسسة لبيئة تحفز العمال على العمل وملاحظة طبيعة العلاقة بين العمال مع بعضهم وعلاقتهم مع رؤسائهم ،وكيفية التواصل فيما بينهم كما حصلنا على بعض الوثائق التي تهم بحثنا و التي تساعدنا في التعريف بالمؤسسة.

حيث تمحور التساؤل المبدئي بالشكل التالي:

* ما طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ؟.

¹ محي الدين مختار ، بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير ،مجلة العلوم الانسانية ،عدد خاص منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1996 ، ص 48 .

الاسئلة الفرعية :

* ما طبيعة العلاقة بين نوع القائد في تحقيق الالتزام التنظيمي؟.

* ما طبيعة العلاقة بين العلاقات الادارية والتنظيمية في ولاء التنظيمي ؟.

* ما مدى التزام عمال اتصالات الجزائر معياريا من خلال الحوافز؟.

- حيث قمنا بمقابلات استطلاعية بطرح اسئلة اولية على العمال في حدود الدراسة ، حيث لاحظنا تحفظ البعض وتخوف البعض الاخر من الاجابة بصراحة نظرا لحساسية بعض الاسئلة ، ما دفعنا لتغيير بعض ابعاد العلاقات الانسانية كبعد القيادة .

- فانطلاقا من البحث الاستطلاعي:

✓ زاد تحمسنا للموضوع، حيث استطعنا ان نقوم بجملة من التعديلات على مستوى بناء العام للموضوع ، وطريقة طرحه.

✓ قررنا حصر عنوان الدراسة اكثر بتغيير المتغير المستقل من العلاقات العامة الداخلية الى العلاقات الانسانية و تغيير ابعاد متغير مستقل وحصرها .

✓ تغيير زاوية الدراسة من طبيعة العلاقة الى دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

✓ تغيير نوع الدراسة من كيفية الى كمية كيفية من خلال اعتمادنا على الاستمارة لعدم

معرفة صاحبها حتى نحصل على المعلومات الصحيحة ، و التي تساعدنا في معرفة العلاقة بين المتغيرين بجانب صياغة الملاحظة التي افادتنا في التحليل الكيفي.

2/ بناء اشكالية البحث: (the problematic)

ادت التطورات التي شهدتها الفكر التنظيمي الى تغيير النظرة للموارد البشرية بعد تعرض المدخل التقليدي في ادارة المنظمات الى النقد اللاذع ، مما ادى بالإدارات العليا لتبني مداخل ادارية انسانية وسلوكية واجتماعية جديدة واستبدال الرجل الاقتصادي بالرجل الاجتماعي حسب رواد مدرسة العلاقات الانسانية ، حيث يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري الذي له القدرة على التطوير وتحقيق اهداف المؤسسة ، فبعد ان كان ينظر اليه على انه الة يجب استغلالها اقصى استغلال حالها كحال باقي عناصر الانتاج اضحى العامل اهم ركائز نجاح واستمرار المنظمة ومصدر قوتها وميزتها تنافسية .

بعد ادراك المنظمات ان تحقيق رقيها وتقدمها واستمرارها لا يعتمد على ما تمتلكه من موارد مادية ، مالية و تقنية ، فهذه الاخيرة لا يمكن ان تعمل دون قوى انسانية منتجة توجهها وتحسن استخدامها وإنما مهما امتلكت من راس مال وآلات تبقى الموارد البشرية تحتل المرتبة الاولى وبدونها لا يمكن ان تستمر في التفوق لأنها العقل المدبر لسير الاعمال ومحرك للآلات ، فالموارد البشرية هو ائمن مردود تمتلكه المؤسسة ، حيث أعتبر " شيلدون" أن الصناعة هي عبارة عن مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية ، لهذا فقد اقترح إتباع بعض القواعد التي قد تساهم في الرفع من معنويات العمال من مساعدتهم في تصميم بيئة العمل الخاصة بهمة ، وتلقيهم لوسائل تحقق لهم مستوى مرتفع من المعيشة ، وتوفير الوقت الكافي لهم لتنميتهم الذاتية ، إلى توفير روح المساواة في العلاقات بين الإدارة و العمال ، وإشراكهم في أرباح التنظيم طبقا لإسهاماتهم.....

تطبيقا لقواعد " شيلدون" اصبحت ممارسة العلاقات الانسانية داخل المؤسسات ضرورة لاغنى عنها كونها تعمل على ايجاد علاقات جيدة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي كونه رأسمالها الحقيقي الذي يحقق لها سمعة جيدة ، و ذلك خلال الاهتمام به ، رعايته و اشباع حاجاته الاجتماعية والمادية ومحاولة تأثير في سلوكه التنظيمي لخدمة مصلحة المؤسسة وزيادة الدافعية للعمل لتحقيق التزامه في العمل .

وتتولى العلاقات الانسانية بصورة خاصة مهمة تلطيف وتهيئة الجو الداخلي للمؤسسة من خلال تحسين العلاقات الداخلية ، لأن هذه الأخيرة إذا كانت جيدة وحسنة ينعكس تأثيرها على الخارج فتبرز حينها صورة حسنة عن المؤسسة ، فالموارد البشرية هم الذين يمثلون المؤسسة أمام الفئات الجماهيرية الخارجية ، إذ لا يتوقع أن يقوم هؤلاء بحسن تمثيلها ما لم تكن العلاقات الداخلية سليمة وجوالعمل ملائم خاصة وأن اهتمام الأفراد العاملين لم يعد منتصبا على الجانب المادي فقط في العمل ، بل أصبحوا يتطلعون إلى أشياء إنسانية أخرى تجعلهم واعون بقيمتهم الشخصية كبشر وليس كآلات.

وتتبع العلاقات الانسانية عدة أساليب لإقامة صلات ودية في العمل واستمرارها وترشيدها بهدف القضاء على الجو السلبي للعمل والتقليل من المسافات بين الأفراد وترسيخ الجانب الإنساني أكثر وإحلال التأييد والتعاطف والتفاهم بدلا من التناقض والكراهية والتوتر كما تعمل على تنمية الموارد البشرية تنمية كاملة ؛ أي من مختلف الجوانب المادية والمعنوية خاصة.

فقد تغير مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية عما كان عليه من قبل ، فلم تعد تنحصر

في تلك المهام التقليدية كالاستقطاب ، الاختيار ، التقييم و الأجور ضبط مواعيد الحضور والانصراف منح الإجازات والعطل المرضية... وغيرها من العمليات الإستراتيجية .بل هناك جانب آخر يلعب دورا كبيرا في تنمية القوى العاملة وهو الجانب الإنساني بمعنى مراعاة العلاقات الإنسانية أثناء عمليات التغيير و التطوير لأن استراتيجيات التطوير الناجحة لا بد أن تتسم بالإنسانية لا بالميكانيكية حتى تشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية فيزيد الشعور بالراحة والأمن والاستقرار في العمل وفي نفس الوقت يزيد ولائه للمؤسسة ويرفع مستوى التزامه الوظيفي .

فالالتزام التنظيمي الذي يعد من مصطلحات الحديثة في مجال العلوم الانسانية وحظي

باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي منذ مطلع القرن العشرين ، كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تعزيزها ، فهو استعداد الفرد لبذل الجهود لصالح المنظمة واندماج اهدافه وقيمه مع اهداف المنظمة والذي يظهر في أداء المهام الموكلة اليه ودرجة انغماسه في عمل ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض .

وهذه الحالة الشعورية لا تأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب من خلال إشباع المؤسسة لحاجيات عمالها وتحسسيهم ان اهدافهم تتحقق بتحقيق اهداف مؤسستهم وهذا يتطلب من مسيرين لهم دراية بنظريات الدوافع والحوافز وهذا ما اكده "ماك غريغور" من خلال نظريته التي تنص على انه اذا قدمت مكافآت للعامل فانه يلتزم اكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة ، حيث يؤكد الباحثون الاجتماعيون على أهمية الالتزام الوظيفي كمتغير في فهم سلوك العامل ، فعندما تفهم المؤسسة سلوك العاملين تعمل على إشباع حاجاتهم ، مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام الوظيفي لهم.

فاهتمام العلاقات العامة الداخلية بتهيئة الجو المهني الداخلي وفي تحسين العلاقات الداخلية وترسيخ الجانب الانساني ومشاركة الجمهور الداخلي في اتخاذ القرار وتكوينهم لصقل مهاراتهم كل هذا سيؤدي الى شعور العامل بالأمان ، الرضا والاستقرار وبالتالي يؤدي الى تعديل سلوكهم والشعور التام بالمسؤولية ، فسلوك الفرد ايا كان لا يكون عشوائيا وإنما مدفوعا بحاجات يسعى لإشباع رغبات يحاول تحقيقها لذلك تعتبر الدوافع بمثابة القفل للسلوك البشري والعلاقات العامة الداخلية هي المفتاح الذي يفتح هذا القفل ، فإذا ارادت المؤسسة ان تكتسب التزام عمالها لابد عليها من ايجاد المفتاح المناسب ، فكلما كان التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد تام لتكريس كل الجهود في انجاز وأداء المهام وبالتالي ايمان الموظفين بالوصول لأهداف التنظيمية والسعي لاستمرارها في الوسيط التنافسي ، وكلما ساد العكس من خلال تكهرب جو داخلي ، اهمال تطوير الكافات ، وعدم توفر الشفافية والمصداقية عدم التواصل ، سوء العلاقات بين العامل والإدارة سيؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام لدى الجمهور الداخلي و الذي من شأنه ان يولد اثار سلبية على اداء المنظمة وعلى صورتها .

والمنظمة الجزائرية كغيرها من المنظمات في مسعى لها لتحريك في ظل التحولات التنظيمية التي املتتها الظروف والتغيرات التي شهدها المجتمع الجزائري ، وكذلك القفزات التي مرت بها المنظمات الجزائرية والتي تعد مؤسسة اتصالات الجزائر احدي هذه المنظمات التي يعد التزام عاملها مطلب ضروري وله اهمية بالنسبة للعامل والمنظمة معا، حيث يؤدي الى استقرار ورضا المهنيين وخلق الولاء والانتماء لديه اتجاه المنظمة ، مما يدفعه الى التطوير الابداع في عمله لتحقيق ما تصبوا اليه المنظمة ، وعليه اتجهنا الى قيام بدراسة سوسيو تنظيمية بمديرية اتصالات الجزائر - مستغانم -

حول متغيرين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي وفي ظل هذا التوجه تتبلور ملامح

اشكالية دراستنا في التساؤل الجوهرى التالي :

هل للعلاقات الانسانية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية اتصالات

الجزائر -ولاية مستغانم-؟.

ومنه تتفرع الاسئلة التالية الى:

1- هل للعلاقات الانسانية دور في رفع مستوى الالتزام المهني لدى عمال مديرية

اتصالات الجزائر بولاية مستغانم من خلال مناخ العمل ؟.

2- هل للعلاقات الانسانية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال نظام الحوافز في

مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ؟.

3/ فرضيات الدراسة: (Hypothesis)

للعلاقات الانسانية دور ايجابي في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين بمديرية اتصالات

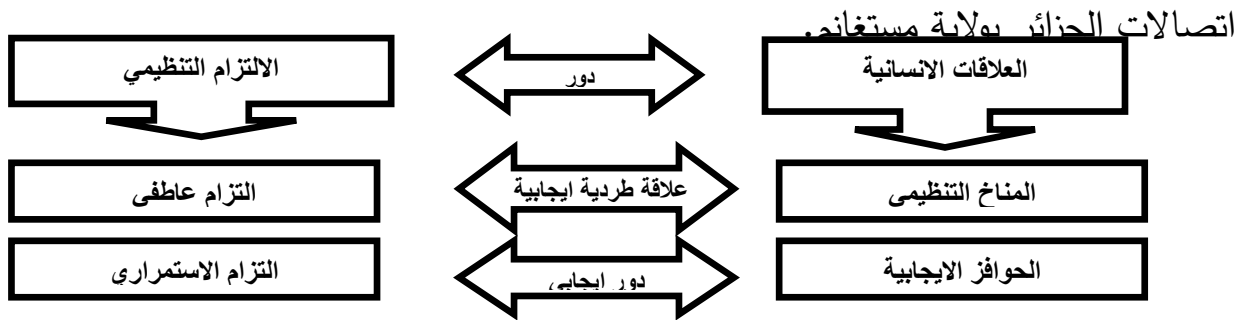
الجزائر -ولاية مستغانم-.

من أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية صغنا الفرضيات الفرعية كالتالي :

1 - كلما كانت ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية والإدارية جيدة بمديرية اتصالات

الجزائر بولاية مستغانم كلما زاد الالتزام العاطفي للعمال اتجاه المؤسسة .

2 - لنظام التحفيز المعنوي دور ايجابي في تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمديرية



الشكل رقم 01: شكل توضيحي لاشكالية الدراسة.

المصدر: من اعداد الطالبة حيلالي امال.

4/ اسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع بحثنا هذا من بين جملة من المواضيع لم يتم بمحض الصدفة أو بطريقة تلقائية بل هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لتناول هذا الموضوع منها:

(1) إن سبب اختيارنا لموضوع العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام الوظيفي للجمهور الداخلي لما له من أهمية اقتصادية واجتماعية التي لاسيما بعدما ادراك المؤسسات أهمية العنصر البشري وتسليمها بأنه المصدر الرئيسي للرقى بأدائه وملاحظتنا لضعف الالتزام الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الحكومية الجزائرية و تدني مستويات أدائها نتيجة الكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها.

(2) قلة الدراسات حول العلاقات الانسانية ذلك ان الدراسات التي اجريت من قبل حول العلاقات العامة ركزت معظمها على الجانب الاتصالي او الوظيفة الخارجية لها بينما وظيفتها الداخلية يتطرقوا لها بصفة عابرة رغم ان العلاقات العامة تبدأ من الداخل لتنعكس على الخارج.

(3) الاهتمام بدور العلاقات الانسانية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية حيث انها تعمل على تدعيم الجانب الانساني في المؤسسة باعتباره دافع اساسي لزيادة كفاءة الاداء التنظيمي واستقرار القوى العاملة.

(4) الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الانسانية داخل المؤسسات وخدمتها لجمهورها جعله يرتبط ويلتزم في المؤسسة ودوره في بناء سمعة تنظيمية جيدة لها.

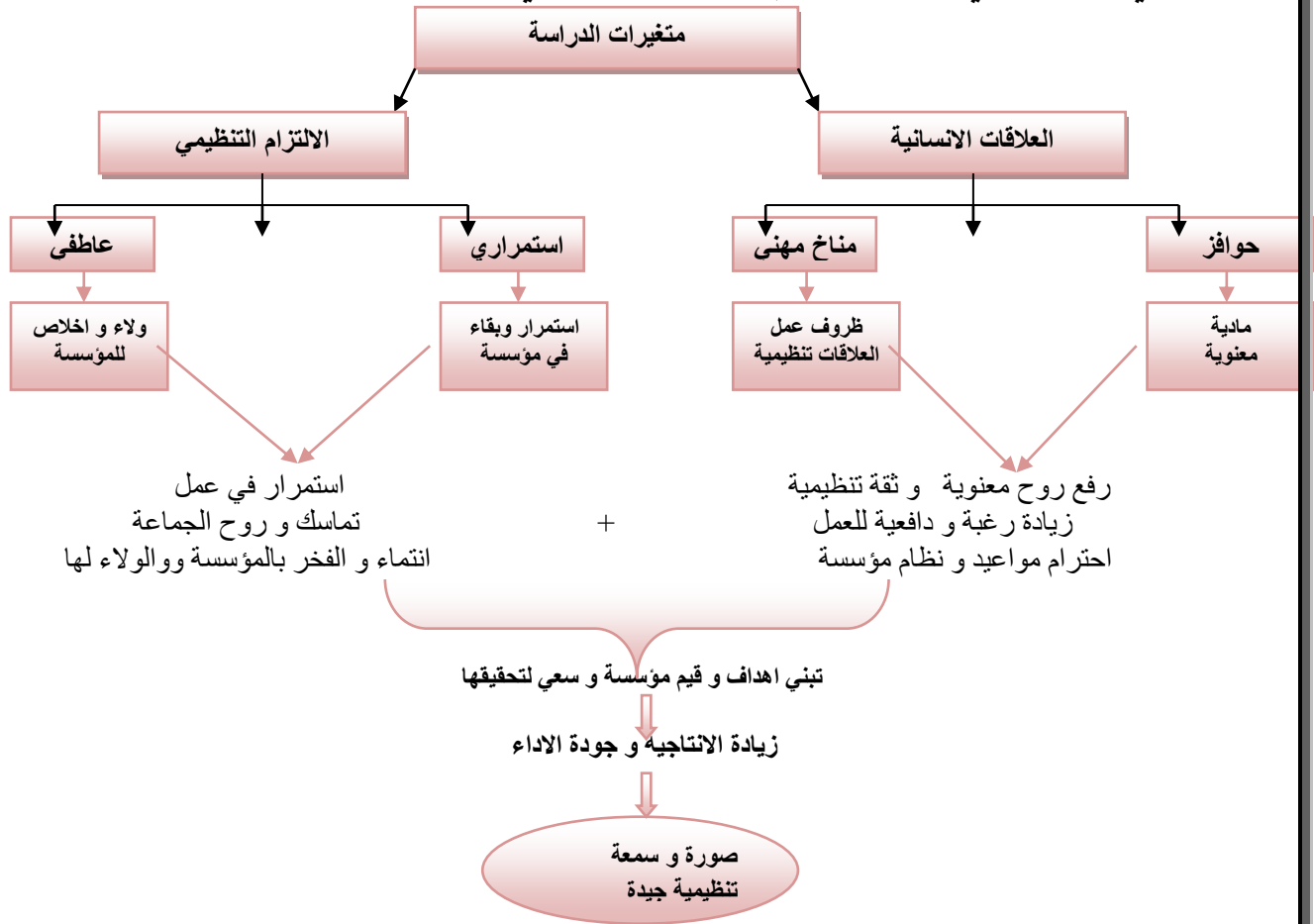
5/ اهمية الدراسة:

(1) إن أهمية الدراسة نابعة من أهمية العلاقات العامة نفسها كمجال حيوي لقدرتها على الاستجابة للمتغيرات التي تتعرض لها كل التنظيمات ، فتعمل على وضع خطط وبرامج لتفادي كل العقبات أو المشاكل التي قد تعترضها بالإضافة إلى سعيها لتحقيق التطور في المستقبل.

(2) اهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة و انعكاسهما على اداء و صورة المؤسسات .فهناك بعض المؤسسات التي يسودها جو اجتماعي مكهرب (علاقات سيئة بين العمال وإدارة المؤسسة وبين العمال مع بعضهم) نتيجة تدمير العمال من نظام وسياسات مؤسساتهم التي تبخسهم أبسط حقوقهم

الأمر الذي يوليه الشعور بالاغتراب وعدم الاستقرار أيضا قلة الاحترام والتقدير مما ينتج انخفاض روحهم المعنوية وقلة الولاء ،وتقادياً لذلك لا بد من لفت النظر إلى أهمية وجود علاقات طيبة داخل المنشأة لتحقيق التوافق بين الطرفين.

(3) أهمية على المستوى العنصر البشري كعنصر فعال حيوي في المنظمة ،لان نجاحها وتطورها واستمرارها يتوقف عليه لأنه المحرك الاساسي لجميع الموارد الاخرى المكونة للمؤسسة ، ما يستوجب تنمية المورد البشري من الجانب المعنوي الذي يؤدي الى الشعور بالأمن والاستقرار النفسي والاجتماعي فيحقق الالتزام والاستقرار الوظيفي.



شكل رقم 01: يمثل أهمية موضوع الدراسة وعلاقته بالتخصص.

مصدر: من اعداد الطالبة جيلالي أمال

6/ اهداف الدراسة: (Objectives of the study)

إن الأهداف بالنسبة للدراسة كالأركان بالنسبة للبناء ، لذلك فإن لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى للوصول إليها وتحقيقها ، ومنه وجب على كل باحث في أي مجال كان أن يسطر الخطوط العريضة لبحثه يضعها نصب عينه طمعا في تحقيقها ، ومن هذا المنطلق حصرنا أهداف الدراسة في النقاط التالية:

اهداف نظرية:

- 1) تسليط الضوء على جانب من العلاقات العامة الداخلية وهي العلاقات الانسانية و الوصول إلى أهم النقاط التي من شأنها أن تزيد من التزام العمال.
- 2) وضع إطار نظري لمفهوم العلاقات الانسانية و الالتزام التنظيمي.

اهداف ميدانية:

- 1) تأكد من مساهمة كل من مناخ العمل ، مشاركة العمالية و الحوافز في تعزيز العلاقات الانسانية وتحقيق الالتزام الوظيفي للعمال بالمؤسسة.
- 2) اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع للإمام اكثر بالموضوع .
- 3) التعرف على اساليب العلاقات الانسانية التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز التزام العمال اتجاه المؤسسة الاقتصادية.
- 4) محاولة تشخيص العراقيل التي تؤدي الى عدم التزام العامل و محاولة تصحيحها من خلال الوقوف على وضعيّة العامل الجزائري ، والظروف المحيطة به في عمله .
- 5) تقدّم نتائج و توصيات تساعد على رفع مستوى التزام و أداء العمال في المنظمة.
- 6) المساهمة بمقترحات لتجاوز ظاهرة اهمال أهمية تجسيد جو مهني ديمقراطي لرفع مستوى الالتزام و كذا إثراء المكتبة الجزائرية وتشجيع باحثين آخرين قصد دراسة هذا الموضوع من جوانب متعددة ، كما اننا سنعمل على ان تكون دراستنا هذه مرجع علمي للمؤسسة المستقبلية لنا.

7 / الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه ، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية ، سواء في المجال النظري ، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم ، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها ، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إشارة طريقة لتفادي الأخطاء ، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب.

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ، وسنتطرق إلى الدراسات التي عالجت متغيرات البحث.

الدراسة الاولى حول المتغير المستقل:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان **العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة من اعداد الباحث بونوة علي بجامعة بسكرة 2016 .**

تمحورت الاشكالية كالتالي : ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة ؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها ، من حيث خصائصها ، أشكالها ، وعلاقاتها ، والعوامل المؤثرة فيها ، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.

الفرضيات الجزئية:

1- يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.

2- للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق

الوطني

3- يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة ، بأمنهم الوظيفي ، تأثيرا منخفضا.

تعمل هذه الدراسة على محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة .

2- محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي.

3- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة ، والعمال فيما

بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة حيث:

1- أكدت الدراسة على أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي

لأهمية شعور الأفراد بالاحترام و التقدير ، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين

الرئيس ومرؤوسيه ، ودور تطبيقات الاتصال العملية تطبيقات فنتعدى إفشاء السلام ، عدم

الإنقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم

بالمهام الوظيفية.

2- أكدت الدراسة على أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن

أسباب وجوده واستمراره غير قوية ، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي - وكالة الجلفة ، من خلال استماع الرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو

بالعمل ، ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة ، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته ، ويرجع ذلك محاولة الرؤساء لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل ، يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين ، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء بالإضافة إلى شعورهم بأنهم غير مجبرين على تلك العلاقات الطيبة مادامت اللوائح والتنظيمات موجودة والتي تلح على الانضباط ، وإطاعة أوامر الرؤساء .

3- أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلاً للمشاعر الطيبة ، مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعاملة بين الزملاء ، والذي يوحي بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، وما يفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك وبالانتماء إلى جماعة الزملاء ، خاصة إذا اجتمع ذلك بالإحساس بالتهميش الذي قد يكون مقصوداً من بعض الرؤساء للمرؤوسين ، كما لاحظنا ذلك سلفاً في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين .

الدراسة الثانية حول الالتزام التنظيمي:

رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته

بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، من اعداد الطالب ماحي محمد الامين بجامعة وهران 2016.

- استخدمت المنهج الوصفي الذي من مميزاته وصف الظاهرة وصفا دقيقا، ومحاولة التعبير عنها كمياً ونوعياً من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ، قصد الوصول الى فهم أشمل وأعمق لموضوع البحث.

الاشكالية : يذهب البحث الى دراسة العلاقة الموجودة بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجة

الالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سوناطراك .

الاسئلة الفرعية :

1) ماهي مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة المصب سوناطراك

وهران ؟.

(2) ماهي العلاقة الموجودة بين عناصر المناخ التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سونطراك ؟

(3) ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، الحوافز الاشراف ، الاتصال ، الابداع ، والتكنولوجيا) والمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الخبرة) في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي في مؤسسة المصب سونطراك ؟

فرضيات البحث :

(1) هناك مستويات مرتفعة ادراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونطراك هذا التوقع جاء انطلاقا من السمعة التي تتمتع بها المؤسسة من حيث التنظيم والامتيازات الحوافز ، حيث يعتقد الباحث ان هذه العوامل قد تنعكس ايجابا على ادراكات العمال لعناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي المستعملة في هذه الدراسة.

(2) هناك علاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مؤسسة سونطراك ، امتدادا للفرضية الاولى التي تتوقع مستويات مرتفعة الادراكات العمال لعناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي مادام ارتفاع يشمل المتغيرين ، فان العلاقة يتوقع ان تكون قوية بينهما.

(3) يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، الاشراف ، الاتصال ، الابداع ، والتكنولوجيا) المستخدمة بمؤسسة سونطراك AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي عند الموظفين.

النتائج العامة للدراسة :

- سوف يتم عرض نتائج البحث وفقا للفرضيات الموضوعية لها.

(1) هناك مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سونطراك ، نظرا لما توفره المؤسسة لعمالها من حوافز وامتيازات.

(2) هناك علاقة مرتفعة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة المصب سونطراك .

3) يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، الاشراف ، الاتصال الابداع ، والتكنولوجيا) المستخدمة بمؤسسة سونطراك نشاط المصب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي عند الموظفين .

التعليق على الدراسات السابقة :

❖ نقاط الاتفاق:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الاولى في تناولها لموضوع العلاقات الانسانية كمتغير مستقل و الثانية في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغير المستقل مثل مشاركة العمالية الحوافز الرأسمال الاجتماعي و متغيرات الالتزام التنظيمي .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في توظيف نفس منهج و نفس الاداة .
- طبيعة المؤسسة المعتمد عليها في المجال التطبيقي:و هي المؤسسة الاقتصادية.
- تتفق الدراسة الاولى مع الدراسة الحالية في نفس النموذج النظري.

❖ نقاط الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المجال الزمني و مكاني .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في طبيعة الدراسة حيث دراستنا هي لنيل شهادة ماستر.

-اختلاف في الاهداف و الفروض و الاسئلة و يرجع ذلك الى لاختلاف المواضيع التي تناولتها كل دراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المجال الزمني و مكاني و البشري.
- من حيث النظرية المستخدمة ؛ فنجد ان كل دراسة اعتمدت على نظرية.

❖ جوانب الاستفادة العلمية:

أفادتنا كثيرا في إثراء الجانب النظري للدراسة من خلال ما تزخر به من معلومات ومفاهيم ، كما ارشدتنا الى مراجع حول متغيرات الدراسة، وفي الجانب المنهجي

ساعدتنا في ضبط وصياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة وتفسيرها ، و في وضع اسئلة الاستمارة و ضبط بعض المفاهيم .

8/تحديد المفاهيم:(Defining concept)

- من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة بالبحث حتى لا يساء فهمها او تفهم بدلالة غير الدلالة الواردة في هذه الدراسة ، وكثيرا ما تعدد المعاني المستخدمة في هذه الدراسة ، وقد يتم تحديد هذه المعاني المستخدمة بطريقة اجرائية operationnel أي بدلالة الاجراءات والبيانات والأدوات الخاصة بهذه الدراسة ، ويساعد تعريف المصطلحات في وضع اطار مرجعي ليستخدمه الباحث في التعامل مع مشكلة الخاصة بالبحث .²

(1) الدور:

✓ التعريف اللغوي:

- ومنهم من ربط مفهوم الدور بمعنيين معنى الستاتيكي ، وآخر معياري ، فالمعاري هو الذي يتوقع الدور ، والدور المقابل والاستاتيكي هو المعنى الذي يرتبط به .³

✓ التعريف الاصطلاحي :

لقد اختلف العلماء في إعطاء مفهوم جامع مانع للدور ، فمنهم من اعتبره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي ، ومنهم من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذ تعلق الأمر بالقدر .

²رحيم يونس كرو العزاوي : مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، الاردن ، ط 1 ، 2007 ص 50 .

³ لقصير رزيقة : دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علوم الاعلام والاتصال ؛ جامعة منتوري قسنطينة ؛ 2007 ؛ ص 23 .

✓ التعريف الإجرائي:

نعني بالدور حصر الأساليب التي تعتمد عليها العلاقات العامة والوظيفة التي تؤديها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

(2) العلاقات الإنسانية:

✓ يتكون هذا المفهوم من كلمتين هما: العلاقات و الإنسانية فالعلاقات جمع مفرد لها

(علاقة) بفتح العين وتعني علاقة خصومة وعلاقة حب .⁴

✓ والإنسانية تعني :جميع الصفات التي تميز الانسان عن غيره من الكائنات الحية وهذا

يعني ان العلاقات الانسانية عبارة عن جملة التفاعلات بين الناس، سواء كانت ايجابية منها

الاحترام والتسامح ، او سلبية منها التكبر والقسوة .⁵

✓ وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية على أنها

'تلك العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين

أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج .⁶

✓ التعريف الاجرائي:

هي السلوك الاداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه و خدماته واعتباره قيمة

في حد ذاته ، و الذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل و العاملين و محاولة

استثارة دافعية العمال للعمل اكثر من خلال اشباع حاجتهم و ارضاءهم مقابل تحقيق الاهداف

المرغوبة.

⁴محمد بن عايد الدوسري : العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي المعاصر ، جامعة نايف ، الرياض ،

ط 1 ، 2001 ؛ 20 ص.

⁵احلام يحي : نظرة حول العلاقات الانسانية والصحة النفسية ، مقالة علمية متعلقة ، 2015/06/07 .

⁶ بن زاف جميلة : العلاقات الانسانية وأثرها على اداء العمل بالمؤسسة ؛ مجلة العلوم الانسانية ؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؛

2016 ؛ ص 3 .

(3) الالتزام التنظيمي:

✓ لغة :

الاعتناق ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازمة للشيء ، المداومة عليه .

✓ الاصطلاحي :

يعرف بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ، ويفتخر بالانتماء إليه مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله ، و استعداده لتحمل أعباء أعمال إضافية والمبادرة من اجل نجاح المنظمة وتقدمها .⁷

ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتة ، واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة ، وبذل قصارى الجهد ، والالتزام لتحقيق ذلك .⁸

"اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى ."⁹

✓ التعريف الاجرائي:

✓ نعني بالالتزام التنظيمي حسب هذه الدراسة انه شعور الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة وان اهدافها هي اهدافه التي يسعى بكل جهد وبكل إخلاص في العمل الى تحقيقها من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها سوف يؤدي تحقيق الى أهدافه وإشباع حاجاته .

⁷ محمد داود اسماعيل الجماسي : العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

العسكرية بقطاع غزة ؛ قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة ؛ 2016 ؛ ص 10 .

⁸ محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ؛ بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة

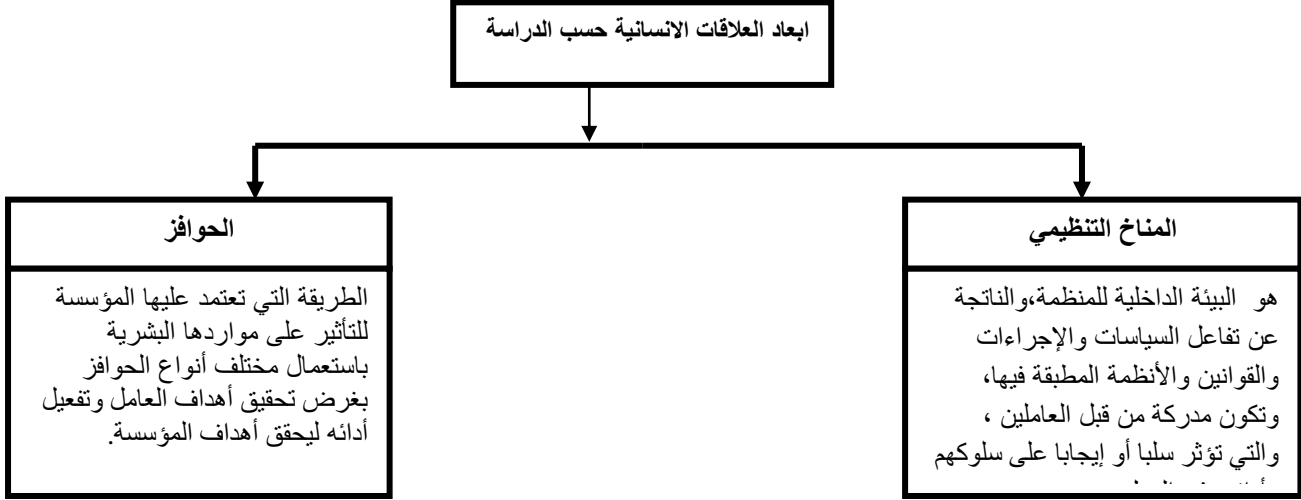
الماجستير في العلوم الادارية ؛ قسم العلوم الادارية ؛ جامعة نايف ؛ 2005 ؛ ص 24 .

د/ محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؛ دراسة ميدانية على جامعة الازهر ؛ مجلة ⁹

الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ؛ غزة ؛ مجلد 22 ؛ العدد 02 ؛ 2014 ؛ ص 170 .

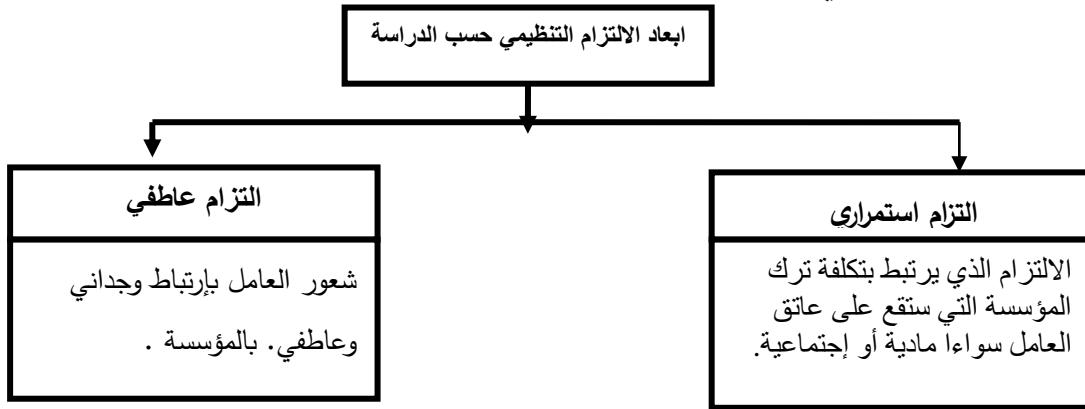
9 / متغيرات و ابعاد الدراسة :

المتغير المستقل: العلاقات الانسانية و يتفرع عنه :



شكل رقم 02: يوضح ابعاد المتغير المستقل.

المتغير التابع : الالتزام التنظيمي و يتفرع عنه:



الشكل رقم : يوضح ابعاد المتغير التابع.

شكل رقم من اعداد الطالبة : حبلاي امال

10/المقاربة النظرية:

للنظرية اهمية كبيرة في بحوث العلمية و الاجتماعية اذ ان الباحث لا يمكنه معالجة أي ظاهرة من الظواهر الاجتماعية دون استعانة بموقف نظري يوجهه.

❖ نظرية العلاقات الانسانية : (التون مايو)

وقد اهتم اصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الانسانية) ابرزهم "التون مايو" بالنظر الى المنظمة من جوانب خاصة ، فيما يلي :

(1) تفسير سلوك الفرد في المنظمة: بدراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية .

(2) الاهتمام بمشاعر الأفراد : بالتركيز على الحوافز.

(3) الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.

(4) تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين : بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية للعاملين .

حيث ظهرت ابتداء من عام 1930 ، في ردة فعل على التشويه التايلوري ، وبسبب ما أثارها من مقاومة من النقابات العمالية ، حيث أجرى "التون مايو" أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية ، حول تأثير العوامل الفيزيائية : الإضاءة ، وقيمة مجموعة العمل ، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة .

من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية ، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل ، ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية .

أيضا أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل ، حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم " أي أن الفرد لديها لا يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط ، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية" .

- ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجالي التدريب والحوافز في النقاط التالية :
- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات • ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم .
 - اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة. للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء .
 - أعطت أهمية لجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.¹⁰

❖ نظرية X و Y (دوجلاس ماك جري جور).

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك . Y ونظرية X نظرية (الشخص ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين هذه الطبيعة البشرية وهي :

ركزت على مايلي من وجهة نظره : Xنظرية

- * الانسان كسول لا يحب العمل يجب حاسبه ان يضل تحت المراقبة مأمورا ومعرض للعقوبات في حالة عدم خضوع للأمر ويضيف انه في حالة وجود عمل ضروري في حالة تقصير للعمل الحل في نظره الاقتطاع من الاجرة .
- * الانسان له قليل من الطموح ويحب ان يكون في مأمن ولا يحب التغيير ويفضل المهام اليومية المعتادة لأنه يحسنها او يتقنها ويتخوف من المهام الصعبة جدا .
- * اجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه ، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب .

بن دريدي منير : استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، الحوافز ، مذكرة في¹⁰ مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 ص 54

* تهرب العمال من المسؤولية ، ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.

X. شكل يوضح نظرية

نظرية Y :

يرى "ماك غريغور" في هذه النظرية " أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف ، وان زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين ، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء ، والانضباط واحترام القيم التنظيمية " .¹¹

: أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي

* أن العمل أكثر ضرورة من الراحة .

* نظام العقوبات والمتابعة والمراقبة ليسوا بالوسيلة الضرورية والوحيدة بدفع الانسان

لتحقيق الرضا وأهداف المؤسسة .

* يعتقد أن الانسان له القدرة على تسيير ذاته ونفسه (يسير ويراقب نفسه بنفسه).

* يرى أن المكافأة تكمن كون الانسان يعمل .

* دخول الانسان في العمل مجرد مكافأة .

* يملك القدرة في استخدام مخيلته وإبداعاته في خدمة المؤسسة .

9/3 حاجات ماسلو:

اقترح ماسلو أن الحاجات الانسانية منظمة هرميا ومقسمة الى خمس مستويات ، إلا وهي

الحاجات الفيزيولوجية المادية ، حاجات الامان ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير والاحترام ، حاجات تحقيق الذات.

ولتوضيح الحاجات نشرح كلا منهما كما يلي:

بن دريدي منير : مرجع سبق ذكره ، ص 57 .¹¹

الحاجات الفيزيولوجية تقع في أدنى السلم ، وهي عبارة عن حاجات أساسية للفرد ،مثل الحاجة للطعام والشراب والمأوى والتخلص من الالم أو تجنبه ، وتتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالأجر وظروف العمل الاساسية كالتدفئة والنظافة الاثاث وخدمات الاكل وغيرها ، ويمكن القول أن الحاجات الفيزيولوجية في العمل تشبع بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية ، حيث يعمل الفرد مثلا من أجل الحصول على الأجر.

* حاجات الامان عند تحقق أدنى اشباع الحاجات الفيزيولوجية ، فان المستوى الثاني المتمثل في حاجات الامن ، تأخذ وضعها في الاهمية كدوافع العمل وتتمثل هذه الحاجات في محاولة تامين الفرد وحمائته من أي اخطار أو حوادث قد تحدث بحياته ، ففي مجال العمل يمكن اشباع حاجات الامن من خلال انظمة الامن الصناعي والسلامة المهنية ، وأيضا من خلال التأمينات الاجتماعية والرعاية والأنظمة المعاشات.¹²

* الحاجات الاجتماعية تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها ، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب ، الاحترام من قبل أفراد المجتمع ، الدعم من الآخرين ، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولى .

* الحاجات التقدير والاحترام يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به و بمجهوداته ، " لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل ، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه ، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي ، ويدفعه لبذل مجهود أكبر " ، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

* الحاجات تحقيق الذات ن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية ، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل "رغبة الفرد المتنامية في التميز ، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه ، وعليه ففي

مقدود وهيبية : التحفيز ودوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، 2008 ، ص 23 .¹²

هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم.¹³

11/ مجالات الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد إتفق اغلبية العلماء الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل مجالات الدراسة لها ثلاث مجالات رئيسية المجال المكاني والزمني والبشري.

❖ المجال المكاني :

لقد قمنا بإجراء دراستنا الميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم. ترجع اسباب اختيار هذه المؤسسة الى:

✓ اعتبارات علمية:

كون المديرية منظمة اجتماعية تنطوي على الكثير من الظواهر الاجتماعية التنظيمية التي تحتاج لدراسة التزام الوظيفي و العلاقات الانسانية فيها.

✓ اعتبارات عملية:

- قرب المؤسسة.
- ترحيب المؤسسة بالبحث.

❖ المجال الزمني :

انطلقت دراستنا في الجانب النظري من شهر جويلية 2019 إلى غاية شهر ماي 2020 حيث قمنا بجمع كافة البيانات والمعلومات التي تخص موضوع دراستنا ، وخلال هذه الفترة قمنا بالنزول إلى الميدان وإجراء زيارات استطلاعية والتعرف على المؤسسة قيد الدراسة لأخذ صورة عامة. كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض الموظفين الموجودين بالمديرية ، أما الجانب التطبيقي فقد بشرناه من يوم 01 إلى غاية 15 فيفري 2020.

بن دريدي منير: مرجع سبق ذكره ، ص 59 60 .¹³

تم إنجاز الدراسة تبعا للمراحل الآتية :

المرحلة الاولى :

وتم أثناء هذه المرحلة اختيار موضوع البحث ، وتحديد إشكاليته ، وبالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية ، و الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا أو تلك التي تخدمه. وقد تمكنا بفضل القراءات في كل ما له علاقة حول متغيرات الدراسة من كتب ومعاجم ورسائل ومجلات ساعدتنا في الإحاطة والإلمام بموضوع الدراسة ، كما وفرت علينا الكثير من الجهد وجنبتنا البحث العشوائي ، ودامت هاته الفترة 5 اشهر - من بداية شهر جويلية 2019 الى غاية ديسمبر 2019 تلتها فترة صياغة وتحرير القسم النظري للدراسة بكل ما يحويه من فصول ومباحث لمدة شهر على حسب جمع المعلومات.

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الدراسة الميدانية ، حيث قمنا بزيادة استطلاعية إلى المديرية الجزائر بمستغانم بداية عطلة الشتاء بهدف الحصول على الإذن للقيام بالدراسة ودامت هذه الزيارة حوالي 15 يوما حيث تم أثناءها إجراء مقابلات حرة مع بعض الموظفين وتم خلالها استجوابهم حول العلاقات الانسانية في المديرية وهل يوجد التزام في العمل من طرف الموظفين، اضافة إلى بعض الأسئلة حول اهتماماتهم وتطلعاتهم في المؤسسة مما شكل علاقات حميمة معهم ، هذه العلاقات التي ساعدتنا في ملئ الاستمارات مع مجتمع الدراسة والحصول على المعلومات الخاصة بالمديرية خاصة منها الهيكل التنظيمي وتعرفنا أيضا من خلال هذا العمل الميداني على مختلف اقسام ومصالح المديرية وتخصصاتها ومهامها وتعد هذه المرحلة أصعب مرحلة في البحث العلمي.

المرحلة الثالثة :

خلال هذه المرحلة تم ملئ الاستمارات من طرف أفراد مجتمع الدراسة ، حيث وزعت الاستمارات على المبحوثين في المديرية بعد تحكيمها من قبل اساتذة للتأكد من صدقها وثباتها بعدما قمنا بإدخال بعض التعديلات على الاستمارة وضبطها نهائيا بأسلوب يتلاءم ويناسب جميع

الموظفين من بداية شهر فيفري 2020 وقد دامت هذه المرحلة لمدة 15 يوما حيث تم توزيع 30 استمارة و تم استرجاع 25 استمارة.

المرحلة الرابعة :

قمنا فيها بتنظيم المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة و الملاحظة التي رافقتا طيلة الدراسة الاستطلاعية و الميدانية ، كما قمنا بتفريغ بيانات الاستمارات وتصنيفها و جدولتها ، لنشر بعد ذلك في معالجتها ، إحصائيا وتحليلها كميًا وكيفياً وتفسير نتائجها. ومحاولة فهم دلائلها على ضوء الفروض والإطار النظري للدراسة بداية من شهر فيفري الى غاية منتصف شهر ماي 2020 .

❖ المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة والمتمثل في مجموع عمال مديرية اتصالات الجزائر مستغانم والبالغ عددهم 30 عاملا ينقسمون إلى نوعين ، عمال الإدارة وعمال ميدانيين كونهم يحملون خصائص مجتمع البحث الملائمة لتطبيق دراستنا والتي تتمحور حول دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية .

12/ عينة الدراسة و مجتمع البحث : (Research community – Study sample)

✓ مجتمع البحث " مجموعة عناصر بها خاصة او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجري عليها البحث . " 14
مجتمع بحثنا يشمل عمال مديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم البالغ عددهم 30 عامل .

- عينة البحث : هي مجموعة من مأخوذة من المجتمع الاصيلي للدراسة ، يبني عليها الباحث بحثه شريطة ان تكون ممثلة له احسن تمثيل ، وتعرف على انها النموذج الذي يجري محمل البحث عليه .

¹⁴موريس انجرس : تر، بوزيد صحراوي و اخرون ، منهجية البحث العلمي دار القصبه للنشر، الجزائر 2004 ، ص 298 .

واعتمدنا في دراستنا هذه على الحصر الشامل والذي يقصد به :الدراسة الشاملة لجميع مفردات مجتمع موضوع الدراسة كونه الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية ، فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية ، كما يمكن الباحث من اختبار فرضياته اختبارا كميًا بهدف الحصول على معلومات شاملة على كل وحدة من وحدات المؤسسة ، ومن ثم اجراء التحليل المنهجي ، حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة العلاقات الإنسانية ودورها على الالتزام الوظيفي ، واعتمدنا في دراستنا على كافة العاملين في المؤسسة وذلك لقلّة أفراد مجتمع الدراسة ، بحيث يمكن إجراء المسح الشامل على هذا المجتمع ، خصوصا وأن أغلب أفرادهم يعملون داخل المؤسسة ، حيث تحتوي المؤسسة 30 موظف وموظفة

13 / منهج الدراسة: (Method Approach)

إن طبيعة الموضوع في أي بحث علمي ، هي العامل الوحيد المجدد للمنهج المناسب في عملية البحث. حيث يعرفه مريس أنجرس في كتابه منهجية البحث في العلوم الإنسانية على " انه مجموعة منظمة من عمليات تسعى لبلوغ هدف"¹⁵

و يعد الاختيار السليم للمنهج من الأساليب الناجعة للوصول إلى الأهداف المحددة حول موضوع الدراسة ومعرفة العلاقة الموجودة بين العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي ، تم استخدام المنهج الوصفي الذي من مميزاته ، وصف الظاهرة وصفا دقيقا ومحاولة التعبير عنها كميًا بإعطاء وصفا رقميا يوضح مقدار او حجم او درجة ارتباط هذه الظاهرة مع الظواهر

الآخري . وكيفيا يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ، قصد الوصول الى فهم أشمل وأعمق لموضوع البحث ، حيث رافقنا الوصف من بحث الاستطلاعي الى الميداني.

يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته و يأتي على مرحلتين ،مرحلة أولى في الاكتشاف ، أما الثانية فتتمثل في التشخيص والوصف ، من خلال تحليل

¹⁵ مورييس أنجرس : تر ، بوزيد صحراوي وآخرون ، مرجع نفسه ، ص 466.

البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وعلى ضوء هذا التحليل يتم اكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتقديم التفسيرات لها.

كما يتيح هذا المنهج استخدام العديد من أدوات جمع البيانات مثل: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة... الخ والتي من خلالها نحصل على إجابات للأسئلة المطروحة .

وعليه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع الدراسة وجمع البيانات الضرورية المتعلقة به، وتحليلها بأكبر قدر من الدقة والموضوعية حتى تزداد بذلك درجة اعتمادية النتائج المستخلصة منها.

14/ أساليب التحليل (Methods of Analysis)

استخدمنا في دراستنا نوعان من الأساليب التحليل الكمي و الكيفي ، لاستخدامنا المنهج الذي يقوم على هذين الأسلوبين.

❖ الأسلوب الكمي:

من خلال تحويل البيانات الميدانية إلى أرقام ونسب مئوية في جداول إحصائية لتسهيل تحليلها وتفسيرها في المرحلة اللاحقة .

❖ الأسلوب الكيفي:

والذي يعبر عن قدرة الباحث على تحليل البيانات النظرية وتفسيرها من خلال المعلومات التي تم جمعها. حيث قمنا باستنتاج الأرقام وتقديم التفسيرات الممكنة بإسقاط المعلومات النظرية وتوظيفها.

15/ أدوات جمع البيانات:

تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال الآتي:

❖ البيانات المكتبية:

وتتمثل في جميع المعلومات و البيانات التي تشكل الخلفية النظرية أو ما يطلق عليه بالتأصيل النظري لموضوع العلاقات الانسانية و الالتزام التنظيمي ، و الذي بنيت عليه الدراسة من خلال مايلي:

- ✓ الكتب العلمية القواميس و المعاجم.
- ✓ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .
- ✓ بعض البحوث و الدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة ، أو أحد متغيراته والتي نشرت عبر المجالات المختلفة.

❖ البيانات الميدانية:

الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين أهم وسائل جمع البيانات التي يعتمدها الباحث في دراسته من اجل تحليل وتفسير الظواهر المراد دراستها حيث اجمع الباحثون على أن الملاحظة تعتبر أداة من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ،ومصدرا أساسيا للحصول على بيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة خاصة إذا استخدمت بطريقة مخططة و مصممة للجوانب التي تم ملاحظتها و تسجيل البيانات عنها.

فقد أفدتنا هذه الملاحظات في إمدادنا بفكرة عامة عن واقع الالتزام الوظيفي من جهة و دور العلاقات الانسانية في تفعيله ؛ وهو موضوع بحثنا هذا.

تعرف على انها " مشاهدة الظواهر من قبل الباحث او من ينوب عنه وهي الاعتبار المنبه للظواهر و الحوادث بقصد تفسيرها و اكتشاف اسبابها و التنبؤ بسلوك الظاهرة و الوصول الى القوانين التي تحكمها " .

كانت الملاحظة اول اداة بحثية استخدمت في دراستنا ، لأنها نبهتنا لعدة افعال وتصرفات تصدر من الموظفين قد تكون ناتجة عن اهمال الجانب الانساني وانخفاض الروح المعنوية وصراعات وسوء العلاقة بين العمال فيما بينهم ومع مرؤوسيههم ، والذي ينعكس على عدم التزام الوظيفي لديهم ، بالتالي ملاحظتنا كانت غير قصديه لم نقم بالتخطيط لها ولم تعتمد فيها على اي نوع من

الاساليب العلمية ، بل كانت ملاحظة عن طريق الصدفة وهذه الاخيرة هي الملاحظة تحدث تلقائياً دون اخضاعها للضبط العلمي .¹⁶

اما الملاحظة العلمية : تعرف بأنها تتميز بالدقة ووضوح الهدف منها ، معنى اهمال أي عنصر من العناصر الظاهرة او الحدث ، الملاحظة تهتم بتسجيل الاحداث والظواهر باستخدام ادوات علمية توظف الحواس المختلفة التي تعد مصدر على العالم الخارجي .¹⁷

وظفنا الملاحظة العلمية : المقصود من خلال انجاز الجانب التطبيقي بالضبط خلال فترة المرحلة الاستطلاعية والمقابلة الميدانية وتجاوزنا مع العينة الاستطلاعية ، وملاحظة الظروف المحيطة وطبيعة العلاقات الانسانية داخل المديرية ، وخلال فترة الدراسة الميدانية وتوزيع الاستمارة والتوجه للمؤسسة لجمع المعلومات حول موضوعنا .

استعملنا هذه الأداة من خلال ملاحظة ملامح العمّال والأعراض العامّة ، التي تظهر للعمال خاصة في وجوههم والتي تدل على معنوياتهم ، من خلال المؤشرات الخاصة بهذا المتغير والمعتمد فالدراسة التي ممكن ملاحظتها .

و قد استخدمنا الملاحظة في دراستنا كأداة مساعدة اثناء الزيارات المتعددة التي قمنا بها بالمؤسسة ، حيث كان لازماً علينا ملاحظة بعض الخصائص و السمات التي تميز مجتمع البحث بصفة خاصة ، من خلال ملاحظة ظروف العمل علاقة العمال ببعضهم البعض و علاقتهم برؤسائهم ، والتي لا يمكن الحصول عليها من الدراسة النظرية و لا من خلال الاستمارة .

المقابلة:

تعد المقابلة عبارة عن تبادل لفظي وجها لوجه بين الباحث أو القائم بالمقابلة والفرد للحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات و الإدراكات أو المشاعر أو الدوافع في الماضي أو الحاضر¹⁸.

عبد الرحمان السعدني وآخرون : مدخل للبحث العلمي ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2013 ، ص 167 .¹⁶

عبد الرحمان السعدني وآخرون : مرجع نفسه ، ص 72 .¹⁷

¹⁸فايز النجار جمعة وآخرون : اساليب البحث العلمي ؛ منظور تطبيقي ؛ دار حامد للنشر والتوزيع ؛ عمان ؛ دون طبعة ؛

2009 ؛ ص 68 .

تم إجراء المقابلة الاستكشافية في المرحلة الاستطلاعية على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين ، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المديرية.

الإستبيان :

مجموعة من اسئلة مرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجوبة عن الاسئلة الواردة فيها.¹⁹ تم اعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة كانت موجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة .

يعد من أكثر وسائل جمع البيانات والمعلومات فعالية وشيوعا ،فهو الوسيلة الأساسية في جمع المعلومات من المبحوثين ، تهدف الاستبانة إلى استقصاء رأي العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم حول العلاقة التأثيرية للعلاقات الانسانية على الالتزام الوظيفي ، وقد تم صياغة الأسئلة على ضوء الفرضيات والتساؤلات بغرض إثباتها أو تفنيدها ،وبالتالي الفرضية العامة ككل.

وانطلاقا من نتائج المقابلة الاستطلاعية والدراسات السابقة و الجانب النظري تم تصميم الاستبيان ، الذي مر إعدادها على عدة مراحل:

المرحلة الأولى :

والتي تم فيها بناء استمارة الاستبيان بصورة أولية أين تم عرضها على الأستاذة لتحكيمها ،إذ تم تعديل الاستبيان لأكثر من مرة محاولة لإيجاد الأسئلة الواضحة والإحاطة بكل جوانب الدراسة.

وقد تم تقديم الاستبيان لمجموعة اساتذة للتحكيم (انظر الملحق رقم 01).

¹⁹ ليندة لطاد وآخرون : منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ؛ المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و سياسية و اقتصادية ؛ برلين ؛ 2019 ؛ ص 71 .

❖ المرحلة النهائية:

حيث اشتملت في صورتها النهائية على أربع محاور أساسية:

المحور الأول : يحتوي على 04 أسئلة تخص البيانات الشخصية لمعرفة خصائص أفراد

عينة الدراسة من جنس و سن ، والمستوى التعليمي و الخبرة المهنية.

المحور الثاني: يضم 13 أسئلة يتمحور حول الفرضية الأولى دور العلاقات

الانسانية في تحقيق الالتزام العاطفي للعامل من خلال توفير ظروف العمل الملائمة والعلاقات الانسانية الجيدة

المحور الثالث : يتضمن 12 أسئلة الخاص ببيانات الفرضية الثانية التي تتمحور حول

دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام الاستمراري للعامل من خلال الحوافز المعنوي.

16/ صعوبات الدراسة :

ككل بحث علمي يهدف الى الإجابة على التساؤلات التي ينطلق منها، فإنه يلجأ إلى الميدان لكي يكمل دائرة المعارف النظرية ويعززها بمختلف الإجراءات التي يتبعها لكي يتسنى له التحقق من حجم المشكلة المطروحة ومدى قابليتها للدراسة من خلال تأكيد أو نفي ما تم وضعه من فروض.

وفي بحثنا هذا واجهنا عدة صعوبات بعضها تبررها طبيعة البحث في حد ذاته ، أما البعض الآخر فيرجع إلى أسباب خارجة عن نطاق الباحث ، ويمكن أن نذكر أهمها فيمايلي :

✓ صعوبة العثور على عينة البحث بالحجم الذي يناسب الدراسة ويساعد على نجاحه.

✓ وجود صعوبة في المزوجة بين عديد من النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة وإسقاطها إسقاطا غير محل ولا مقل.

✓ عدم وجود مراجع و دراسات حول الالتزام التنظيمي على مستوى مكتبة

العلوم الاجتماعية ولا العلوم الاقتصادية.

✓ صعوبة صياغة عنوان يعكس ما نريد دراسته حيث تم تغير الموضوع

لأربع مرات .

✓ ارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية و اجتماعية مما صعب علينا

عزل متغيرات الدراسة و الحكم على النتائج.

✓ صعوبة اقناع مفردات العينة ان ما سيدلون به هو موضع سر يخص

البحث العلمي ما جعلنا نغير بعض الاسئلة.

✓ أكبر صعوبة واجهتنا هي نقص ثقافة ملئ استمارات الاستبيان

من طرف الموظفين وتخوفهم من ذلك وترددهم الكبير جدا بشأن ملئها والإجابة على تساؤلاته.

الفصل الثاني

تمهيد:

المبحث الاول : تعريف والمفاهيم الاساسية للعلاقات الإنسانية.

المبحث الثاني : اسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

المبحث الثالث : اهداف وأهمية العلاقات الإنسانية .

المبحث الرابع : اسس ومبادئ العلاقات الإنسانية.

المبحث الخامس : العلاقة بين العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي .

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم الاسهامات النظرية في مجال التنظيم وهي تعبر عن مجموعة المبادئ والقواعد التي تربط الأفراد فيما بينهم ، إذ تجمعهم مصالح وغايات وقيم مشتركة في مجال العمل ، لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتدعم هذا النوع من العلاقات بين العاملين والبحث حول آثارها الايجابية على الفرد والتنظيم.²⁰

و تعتبر العلاقات الإنسانية في الإدارات من أهم العوامل المؤثرة تأثيرا بالغا في أداء المهني للموظفين ، لأنها تشعرهم بالأمن والاطمئنان النفسي ، مما يدفع الموظف إلى بذل كل ما في وسعه لانجاز العمل الذي يؤديه ، ويحقق النتائج المرجوة في رفع المستوى الانتاجي للمؤسسة.

²⁰ أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2008 ، ص 102 .

1/تعريف العلاقات الإنسانية.

❖ مفهوم العلاقات الإنسانية :

- يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفردة "العلاقات " ربطة بين شيئين او ظاهرة ، بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتقان او شبه او تبعية .²¹
- أما كلمة انسانية يقصد مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع ، كما يقصد بهذا المصطلح أحيانا الافراد الانساني وتميزه عن المجتمع والحيواني بوصفهم مجتمعا واحدا ، كذلك يقصد به الروح الشفقة والعطف التي يحملها الانسان نحو الاخرين .²²
- يتكون هذا المفهوم من كلمتين هما:العلاقات و الانسانية فالعلاقات جمع مفردها (علاقة) بفتح العين وتعني علاقة خصومة وعلاقة حب .²³
- والإنسانية تعني :جميع الصفات التي تميز الانسان عن غيره من الكائنات الحية ، وهذا يعني ان العلاقات الانسانية عبارة عن جملة التفاعلات بين الناس، سواء كانت ايجابية منها الاحترام والتسامح ، او سلبية منها التكبر والقسوة .²⁴
- مما سبق يمكن تعريف العلاقات الانسانية في مجال العمل ، بأنها مجال من مجالات الادارة ، يعني إدماج الافراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم الى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.²⁵

²¹ احمد زكي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، الاسكندرية ، 1982 ، ص 352

²² نفس المرجع ، ص 203.

²³ محمد بن عايد الدوسري : العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي المعاصر ، جامعة نايف

،الرياض ، ط 1 ، 2001 . 20 ص .

²⁴ احلام يحي : نظرة حول العلاقات الانسانية والصحة النفسية ، مقالة علمية متعلقة ، 06/07

. 2015/

²⁵ سلاطية بلقاسم : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد 5 ، 2004 ، ص 24 .

- تعتبر العلاقات الانسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الانجاز، فالإنسان في طبيعته يميل الى انسانيته ويرغب في أن تكون كل الاجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعلمية تتم بصيغة ملؤها الروح الانسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرودة التعامل²⁶.

- يشير مفهوم العلاقات الانسانية الى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية و ذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الاخرى²⁷.

- كما نجد في الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الانسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك .

- ذلك يمكن تعريف العلاقات الانسانية بأنها تنمية جهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه ، كما يمكن تعريف العلاقات الانسانية على ضوء التعريفات السابقة فنقول : انها تنمية الاهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل.

- فتعريفات العلاقات الانسانية متعددة ومختلفة ، فسكوت مثلا يعرف العلاقات الانسانية بأنها تشير الى عمليات التحفيز الافراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي الى الوصول الى توازن في الاهداف يعطي المزيد من الرضا الانساني كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع²⁸.

- العلاقات الانسانية : عرف بستان وطه العلاقات الانسانية بأنها السلوك الاداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الاداري ، وتقدير مواهبه وعلى الاحترام المتبادل بين الافراد

²⁶ محمد العامري : السلوك التنظيمي ، موسوعة علمية ، 2011/05/27 ، ص 11 .

²⁷ محمود فتحي عكاشة : العلاقات الانسانية ، جامعة دمنهور ، وحدة التعليم المفتوح ، كلية التربية ، ص 5 .

²⁸ بونوة علي : العلاقات الانسانية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع جامعة ،محمد خيضر، بسكرة، 2016 ص 56 .

وبينهم وبين القائد والرئيس ، وعلى حسن النية نحو الاخرين وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الادارية ، وعلى الايمان العميق بانتماء الفرد الى الجماعة التي يعمل فيها.²⁹

- تعرف بأنها فن التعامل الفاضل والناجح ، المركز على وضوح الرؤيا والاقتناع والتشويق القائم على اسس علمية بين افراد وجماعات اي هيئة او منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، لتحقيق الاهداف المنشودة للهيئة او المنشأة مع توفير البيئة المريحة في العمل ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية ، والعرف والعادات السليمة للمجتمع والقيم الانسانية المستمدة مبادئها من الدين الاسلامي الحنيف ،
30 .

❖ المفاهيم الاساسية للعلاقات الانسانية :

العلاقات الانسانية هي السلوك الاداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته ، و الذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين وبين العاملين بعضهم مع البعض الاخر ، والذي يقوم على حسن النية مع الاخرين وحسن القصد في العمل ، والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الادارة على مدى من المصلحة العامة ، و الذي يقوم على شعور عميق بإيمان بانتماء الفرد الى الجماعة التي يعمل بها .

ويمكن حصر مفاهيم العلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلي :

- 1) الدوافع الفردية والجماعية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- 2) المفاهيم والمدرجات التي توجد عند الافراد .
- 3) السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها.
- 4) الروح المعنوية.
- 5) الاتصال انواعه وأساليبه ومدى كفايته .

²⁹ حسين حرزلي دليلة لقوفي : تقييم واقع العلاقات الانسانية في المؤسسات التربوية بين الاساتذة ، دراسة حالة لبعض مدارس الابتدائي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مجلة عدد 14 ، 2015 ، ص 110 .

³⁰ علي بن فايز الجنحي : مدخل الى العلاقات العامة و الانسانية ، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف ، الرياض 2006 ، ص 55 .

(6) الاطار الاجتماعي التي تعمل فيه الادارة .

(7) الفروق الفردية .

(8) الكرامة الإنسانية .³¹

❖ أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

هناك اهتمام من الاسباب التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيمات وهي

كالتالي :

* أن العلاقات الإنسانية لم تحز إلا القليل من الاهتمام مما أدى إلى التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن في محيط العمل .

* ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الاسباب التي شجعت على تنمية العلاقات الإنسانية ، فالفرد العامل في القرن العشرين أصبح أكثر وعياً وثقافة مما جعله قادراً على التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية كالقدرة على الاتصال والمشاركة الخ .

* الدراسات والتجارب التي أجراها الباحثين كانت لها أثر في تشجيع الادارة في المؤسسات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية مثل تجارب هاوثورن التي شجعت على اعتناق هذه الساسة.

* الكساد العظيم الذي شمل العالم في الثلاثينات أثر في زيادة شعور المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية مثل العمل على تزويدهم بالاستقرار الاقتصادي والعاطفي .

* كبر المشروعات في الحجم أدى إلى تعزيز قيام علاقات شخصية اصحاب المشروعات والأفراد العاملين بسبب اتساع العمليات والأنشطة فانشغلت الادارة بالأعباء الادارية ، مما أدى الى شعورهم بإهمال الادارة لهم وأثر ذلك على معنوياتهم وعلى إثر ذلك أعطت المنظمات أهمية للعلاقات الإنسانية معتبرة إياها وسيلة لربط العاملين على شكل فريق متعاون ومتكامل .

³¹ عبد الحمدي مرسى : العلاقات الإنسانية ، سلسلة دراسة نفسية اسلامية ، دار التوفيق النموذجية ، الازهر ، ط 1 ، 1986 ، ص

* توسيع التخصص في المهام وتطبيق مبدأ تقسيم العمل أدى إلى تقسيم التنظيم إلى إدارات وأقسام مما أثار مصدرا للاحتكاك والمشاكل الانسانية ، ولمعالجة ذلك تم التوجه لترسيخ العلاقات الانسانية في محيط العمل .

* ازدياد الاهتمام بالعلاقات الانسانية مع زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية وتهيئة الظروف الاجتماعية والنفسية المناسبة للعمل .

* ارتفاع مستوى المعيشة أدى إلى ضرورة التركيز على هذا الجانب فقط ، ورغم ذلك لم يعد يكفي الافراد بإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط ، وإنما يتطلعون لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية .

* النمو القوي للنقابات العمالية سنة 1935 التي وضعت تشريعات عمالية منها الحق القانوني في التنظيم والضمان الوظيفي وغيرها من الشروط الخاصة بالعمل ، فظهرت على إثر ذلك مشاكل جديدة .³²

3/ أهداف وأهمية العلاقات الانسانية :

❖ الاهداف :

لاشك أن العلاقات الانسانية تسعى الى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ليتمكن ، من تحقيق نتائج الايجابية في مجال عمله ، ذلك أن العلاقات الانسانية قد دعت مفهوم الرجل الاجتماعي ، أي انها تنظر الى العنصر البشري باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الانتاج المادية ، فالإنسان يسعى للعمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء فمدرسة العلاقات الانسانية تسعى لتحقيق عدة أهداف منها:

* تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين الادارة والعاملين بين الادارة والعاملين خاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل .

* تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين لتحقيق نتائج ايجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضة . " مستوى أقل من الصراع " التي تنشأ بينهما

كما ان كامل محمد المغربي رأى أن اهداف العلاقات الانسانية تتحدد في :

³² بلباش وداد : دور العلاقات العمدة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص ص 150 151 .

- * حفز الافراد على العمل بكفاءة ممكنة .
 - * حفز الافراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق الاهداف المشتركة .
 - * اشباع رغبات العاملين وحاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية .³³
- العلاقات الانسانية في اطار التناول السابق تهدف الى اشباع الحاجات النفسية الاساسية للإنسان ، وفي مقدمة الحاجات الانسانية للفرد في عمله الشعور بالأمن والاطمئنان ، والإحساس بالانتماء ، والتيقن بالهدف ، والاعتراف بوجوده ، والإشادة بنفسه ، والتقدم الوظيفي واكتساب الخبرة والتجارب .
- * تحقيق التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع .
 - * تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد وتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
 - * اشباع الحاجات الافراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف التنظيم الذي يعيشون فيه .
 - * رفع الروح المعنوية بين افراد المؤسسة التربوية ومن ثم يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج³⁴.

❖ الأهمية :

- تعتبر العلاقات الانسانية عاملا هاما سواء في الحياة الاجتماعية أو في الادارة ، فالقدرة على العمل مع الاخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الاداري ولا سيما في ميدان التعلم ، هذا ويضيف الحربي في نفس السياق أن من دوافع الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمات ما يلي:
- * حركة الادارة العلمية والتي تهدف الى تحقيق اكبر قدر من الانتاجية بالنسبة للعاملين .
 - * ظهور نقابات وانضمام العديد من العمال اليها .
 - * الانتاج الصناعي الكبير وما يصاحبه من الانحياز الى التخصص وتقسيم العمل.

مصباح صليحة : العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،³³ خيضر ، بسكرة جامعة محمد ، 2015 ، ص 63 .
محمد فتحي عكاشة : مرجع سبق ذكره ، ص 8 .³⁴

- * المنشآت ذات الحجم الكبير ، والتي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وشعور البعض بالضيق في عالم الشغل الكبير .
- * تعدد الجماعات التي ينتمي اليها العاملون .
- * ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمل وتأثيرهم كمجتمع في المنظمة .
- وقد برزت اهمية العلاقات الانسانية فيما يلي :
- (1) المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسات وحاجات الافراد العاملين ، وذلك من خلال تحديد مقاييس نجاح المؤسسة طبقا للمقاييس الادارية الانسانية بما يلي :
- * مدى ولاء الافراد المؤسسة وارتباطها بها وبأهدافها .
- * مستوى الاندفاع الافراد في المؤسسة لتحقيق انتاج جيد ونوعا ، والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الانتاج والعمليات .
- * درجة مشاركة الافراد في ابداء ارائهم واتخاذ القرارات وشعورهم انهم جزء من المؤسسات التربوية يؤخذ برأيهم ويستفاد من آرائهم .
- (2) تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، ان ممارسة الرئيس لدوره تتحول المؤسسات التي يسودها جو العلاقات الانسانية الى النمط القيادي الذي يعتمد على مسانقتها الافراد بعيدا عن التهديد والوعيد وعلى اساس مشاركة اعضاء المدرسة بالقرارات المدرسية .³⁵

³⁵ ربا يونس شراب : درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الانسانية وعلاقتها بفعالية العملية الاشرافية لديهم ، قدمت هذه الدراسة كأحد متطلبات للحصول على درجة الماجستير من كلية التربية ، تخصص اصول التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 ، ص ص 19 20 .

4/ أسس ومبادئ العلاقات الانسانية .

(1) الاسس العلاقات الانسانية :

قد اوضح علماء النفس ان تنظيم العلاقات الانسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على اسس توضيح للمرؤوس ان يشعر بان رئيسه يؤيده تأييدا صادقا في عمله كما يجب ان يكون على علم بما يتوقعه منه ، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المنظمة ، ويرى البعض ان اسس العلاقات الانسانية هي :

(1) الإيمان بقيمة الفرد : على قائد التنظيم ان يؤمن بان لكل فرد شخصية متميزة يجب

احترامها وتقديرها و أن الفرد العادي إذا اتحت له الفرصة أن يفكر تفكيرا موضوعيا و أنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مشكلات أو مواقف.

(2) المشاركة والتعاون : فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين

يتاح المناخ المناسب للجماعة لمناقشة موضوع أو أمر من الامور أويتم تبادل الرأي فيه فان قدرة الجماعة ، على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته و اتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الامر للاجتهادات الفردية نظرا لقصور امكانيات وقدرات الفرد لوحده .

(3) العدل في المعاملة : ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم ، حيث

من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحابة ، وذلك على ضوء قدرات الافراد وإمكانياتهم وموهبتهم ايماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

4) التحديث والتطوير : فالمنظمة بحاجة إلى النمو والتطوير والتحديث ، والجهاز

الاداري - القيادة الادارية - هو الذي يحقق لك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الانسانية - تنمو بالخبرة والممارسة ، بمعنى ضرورة تغذية

العلاقات الانسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية.³⁶

³⁶ ألاء عطية احمد الفليت : درجة ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية وسبل تفعيلها في محافظات غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012 ، ص 42 .

- يؤكد الباحث أن الفرد في المؤسسة ليس أجيرا أو عبدا مملوكا يعمل عند رئيسته ، بل هما يعملان سويا في خدمة الوطن بالرغم من اختلاف مهامهم ومسؤولياتهم ، وعلى الرئيس أن يدرك أن كل فرد في المؤسسة ما هو إلا إنسان له احساس ومشاعر ورأي يحق له أن يعتد به متى ما أدرك أن رأيه صوابا ، وله كرامة قد وهبها الله له من فوق سابع سماء لا بد لها أن تصان ، و أن تقدر قيمته ولا يقلل من مكانته ، ومما لاشك فيه ان المشاركة والتعاون امران لا متلازمان ومهمان في العمل الاجتماعي ، ولهما اثار ايجابية عند اتخاذ القرار ، وان المدير عندما يناقش موضوعا مع مجموعة فانه قد اشرك عقولهم واستفاد من خبراتهم في التقليل من اخطائه عندما يكون الفرد منفردا برأيه ، و هذه ميزة تحتم عليه توثيق العلاقات الإنسانية مع الافراد والاهتمام بها ، وان تكوم علاقته مع الاخرين مرتكزة على العدل في المعاملة والحرص على تطوير العمل وتجديده .³⁷

(2) مبادئ العلاقات الإنسانية :

بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على اساس جملة من المبادئ هي:

* وضع الفروق التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وتوجيههم وحل مشاكلهم .

* الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأة ، بصرف النظر عن المركز الذي يشغله .

المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع و التعاون مع الغير ، ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة .

* الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الاخرين و التعاون معهم .لكي يحصل على الحوافز من وراء المشاركة او التعاون .

³⁷ أحمد إبراهيم أحمد : دور العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية ، الكويت ، 2008 ، ص 19 .

* تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية على أعماله³⁸.

* المنظمة هي تلك العلاقات التي تنشأ بين المجموعة من الأفراد وليس مجرد أفراد منعزلين .

* أن السلوك التنظيمي يكون وفقا لسلوك أفراد التنظيم المتأثرة بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد .

* القيادة الإدارية لها دور في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتماشى مع أهدافها .

* تحقيق التقارب بين التنظيمين الرسمي والغير الرسمي من خلال إشراك العمال في الإدارة وتحملهم مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة .

* لا يتوقف الاتصال بين أجزاء التنظيم على الاتصالات الرسمية فقط بل هناك اتصالات غير رسمية يتضح من مبادئ العلاقات الإنسانية أنه تم التركيز على البعد الاجتماعي للطاقت البشرية ، وعلى ضرورة اشباع رغبات الافراد العاملين لتحسين مستوى الاداء حيث ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن التنظيم الذي يحقق أكبر اشباع للرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة وذلك بإتباع ما يلي :

- القيادة الديمقراطية التي تؤدي الى توفير الصداقة بين الرئيس والمرؤوس وتحقيق المشاركة .

- دراسة المشاكل التي يواجهها العمال ومحاولة حلها .

- تسهيل عملية الاتصال بين اعضائها .

- تشجيع جماعات العمل وتحقيق الانسجام بينهم .

- الاعتراف والتقدير نحو كافة العاملين خاصة الذين يرتبون في اسفل الهرم التنظيمي³⁹.

³⁸ مصيبح صليحة : مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

³⁹ بلباش وداد : مرجع سبق ذكره ، ص 153 .

5/ العلاقة بين ابعاد العلاقات الانسانية و الالتزام التنظيمي:

حاولنا اختيار بعض الاساليب التي لها دور بارز في ارساء مبادئ العلاقات الانسانية حيث كلما توفرت و طبقت من قبل المؤسسة بشكل منصف و عادل كلما زاد مستوى التزام العمال اتجاه المؤسسة.

حيث تم الاشارة الى هذه الاساليب من قبل مدرسة العلاقات الانسانية التي اثبتت ان الفرد لا تزيد انتاجيته بفعل عوامل مادية فقط بل هناك اعتبارات اخرى اعتمدنا في دراستنا على خمسة منها وهي :لمعرفة دورها المهم في تأثير على سلوك التنظيمي المتمثل في الالتزام التنظيمي.

1) مساهمة مناخ العمل في توطيد العلاقات الإنسانية وتحقيق الالتزام التنظيم

تعتبر تهيئة ظروف العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت مع بروز أهمية دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والتوصل إلى أن تحقيق العمال لأهداف المؤسسة يتوقف على مدى تحقيقهم لأهدافهم بها، بمعنى مدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع احتياجاتهم المتزايدة في مكان العمل. حيث تقوم هذه العملية على أسس علمية يتم من خلالها تهيئة ظروف العمل بمختلف مجالاتها، وفق معايير متفق عليها من أجل تحسيس العمال بالأمان والراحة أثناء ممارسة العمل⁴⁰.

يعتبر مناخ العمل مجازا عن مكان العمل و مجموع العوامل المؤثرة على سلوك العمل داخل التنظيم منها:

عوامل فيزيقية :

نقصد بها ظروف بيئة العمل المادية منها اضاءة ، ااثاث ، التهوية ، النظافة ،وكل ما يساعد العامل على الاداء الجيد وتولد عنده الرضا عن عمله .

⁴⁰ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، بشرى بنت بدير المرسي غنام : مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، العبيكان للنشر ، الرياض ، ط 10 ، 2014 ، ص 221 .

ان شعور العمال بالامان في العمل واحساسهم بالاستقرار فيه ، وسيادة علاقات الودية مع توفير مكان مريح تنعدم فيه الاخطار والحوادث ، يدفع العاملين الى اداء عملهم باخلاص وتفاني والتزام بعملهم من خلال التأثير على نفسياتهم ورفع معنوياتهم.

✚ الظروف الاجتماعية :

تؤثر ظروف العمل الاجتماعية بشقيها (خدمات اجتماعية وعلاقات إنسانية) على دافعية العامل نحو عمله من خلال التأثير على نفسيته. فقد يصاب بالإحباط عندما يجد أن واقع عمله لا يتفق مع توقعاته. أي أنه لم يستطع إشباع حاجاته من خلال تفاعله مع ظروف عمله الاجتماعية. يتوقف أداء العامل على المحفزات التي تحيط به، وقد تتجسد في شكل خدمات اجتماعية ، توفرها المؤسسة لتحسين علاقتها بعاملها. وفي هذا الإطار توفر بعض المؤسسات خدمات النقل التي من شأنها تسهيل تنقل العامل من وإلى مكان عمله ، خدمة التغذية توفر له العناصر الغذائية الأساسية التي يحتاجها عند بذل الجهود اللازمة لإنجاز مهامه. ومما لا شك فيه أن مثل هذه الامتيازات تلعب دورا هاما في إيصال رسالة المؤسسة لعمالها حول اهتمامها بصحتهم وراحتهم النفسية ، وتنمي في نفس الوقت شعور الامتتان والولاء لديهم.

✚ العلاقات الانسانية:

تعتبر المؤسسة كيانا اجتماعيا ، يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض ، تربطهم علاقات وظيفية واجتماعية يمكن تسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة. العلاقات الإنسانية: هي العلاقات التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل ، حيث تتطلب جهودا من إدارة الموارد البشرية لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين فيما بينهم ، وبينهم وبين المؤسسة الرسمية ككل. كما تعتبر أحد الأساليب التي تعمل على تحفيز العمال وتعزز انتمائهم لمجموعات العمل.

و يدخل في إطار العلاقات الإنسانية كلا من - :علاقة العامل بنظام المؤسسة ؛ علاقة العامل برؤسائه؛ -علاقة العامل بزملائه.

✚ العلاقة بين العامل وإدارته :

ان الانسان كائن اجتماعي له كرامته وله ارتباطاته الاجتماعية ، فلهذه العلاقة اهمية كبيرة ، فادا كانت جيدة واقعة على الاحترام المتبادل فان العامل يحس باحترامه وتقديره ، وبالتالي ترتفع معنوياته مما ينعكس ايجابا على الاداء و الانتاج والعكس صحيح ، فادا عومل العامل بالقوة وكأنه الة دون مراعاة لكرامته وبشريته فانه يكره الإدارة ويأخذ منها موقف معاديا وسلبيا يعود عليها بالسلب.

✚ علاقة العامل بنظام المؤسسة :

تتحدد علاقة العامل بنظام المؤسسة ، بمدى ولائه وانتمائه لها. حيث ينعكس توافق العامل مع ظروف عمله على علاقته بالمؤسسة ونظامها. فالرضا عن العمل يضمن العلاقة الحسنة مع النظام والهيئات الإدارية بالمؤسسة. كما أن لإدارة المؤسسة دورها في تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين العامل عن طريق الأنظمة المتبعة والعقوبات المفروضة ودرجة مقاومة نشاطات النقابات العمالية⁴¹.

✚ العلاقة بين العامل وزملائه :

ان علاقة العامل برفاقه لها اهمية كبيرة في رفع وخفض روحه المعنوية ، فكلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما احس بالثقة والطمأنينة والارتياح في عمله ، مما يرفع روحه المعنوية وهذا يحسن من ادائه وتعامله ورفع بالتالي يزيد انتمائه و التزامه للمؤسسة .

✚ علاقة العامل بالرؤساء:

عباس محمود عوض : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ،⁴¹ ص 22 .

يعتبر الرئيس أخطر عامل في البيئة السيكولوجية ، لأنه يمثل الإدارة العليا في نظر مرؤوسيه ، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران بشكل مباشر في سلوك ودافعية من يديرهم ويشرف عليهم إضافة إلى تأثيره على ديناميكية وفعالية جماعات العمل⁴².

(2) مساهمة الاتصال الفعال في توطيد العلاقات الإنسانية وتحقيق الالتزام التنظيمي:

يعتبر الاتصال العصب الحيوي الذي تمارس المؤسسة من خلاله وجودها .فهو عنصر أساسي لحياتها وتعاملها مع جماهيرها الداخلية المؤسسة ، فمع التطورات الحديثة والنمو المتسارع وتعدد المنظمات وتزايد حجمها وتوسع نطاق أنشطتها أدى إلى زيادة الاهتمام بتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة باعتباره الوسيلة التي تحقق التفاهم والتفاعل الاجتماعي.

-والمقصود بالاتصال الفعال هو كل ما يتعلق ويخص الاتصال داخل المؤسسة من وسائل وأساليب ولغة وطريقة وقنوات الاتصال والقائمين به فكلها تؤثر على قيام وتكوين علاقات إنسانية سليمة ومباشرة بين أعضاء التنظيم .ولهذا على المؤسسة أن تهيب كل الظروف المناسبة لتفعيل عملية الاتصال الداخلي كتوفير وسائل الاتصال يمكن للعاملين من خلالها شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن لإدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى⁴³.

- اذ يعد الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات ، لما له من اثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة ، وينبغي ان يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات ، خاصة الادارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية،⁴⁴ وخلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقات صداقة بين العمال يعمل على حلها من جهة ، ومن جهة اخرى اعتراف الادارة بأهمية ما يقدمه العمال من اداء ووضعه في موضع تقدير واحترام يؤدي لتحقيق رضا والالتزام

⁴² عباس محمود عوض : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص22

⁴³ إبراهيم الغمري :السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1972 ، ص128

⁴⁴ فريد راغب نجار : تكنولوجيا والعلاقات العامة والمفاوضات ، دار الجامعية ، مصر ، د ط ، 2009 ، ص 90 .

لديه ، فالاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على اكثر من فائدة ، فبدونه لا ترقى المنظمة الى المستوى الذي تطمح بلوغه ، كما ينعكس على الروح المعنوية العالية للعمال وبناء علاقات قوية بين فريق متعاون .

- فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الانسانية مبنية على اساس ان الفرد يحتاج الى اعتراف وإحساس بأنه مهم في المؤسسة وله دور فيها ، وكذا الاستماع لشكاويهم مما يطور شخصياتهم ويقوي روح المسؤولية ، وبذلك يحققون حاجات المستوى الخامس من سلم ماسلو للحاجات ، وبالتالي الاتصال يساعد على حل الصعوبات التي تعرقل تنفيذه ، كما ان التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفعال ، اذا نجاح أي عمل تعاوني لابد ان ينطلق من شبكة الاتصال المتكاملة والمتناسقة .

-يلعب الاتصال دور هام في العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل التنظيم ، اذ لا يتم أي تفاعل بين الفردين دون الاتصال بينهم ، فهو يساعد وسبله متعددة على وحدة الفكر والتواصل الى سلوك تعاوني .

(3) مساهمة المشاركة العمالية في توطيد العلاقات الإنسانية وتحقيق الالتزام التنظيمي:

تعمل الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية الفعالة لتحقيق أهدافها لزيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وهو ما يدعى في الإدارة الحديثة بإستراتيجية دمج العاملين وذلك بتفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في إدارة العمل، حيث عموده الفقري، يعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره، وتقديم المقترحات من اجل تحسينه، وتقويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد⁴⁵، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل

⁴⁵ عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 529 .

بدلاً من التركيز على سعادة الأفراد، كما أن التوجه السيئ للقائد يمكن أن يساهم في تدمير المؤسسة⁴⁶.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار من اهم العمليات الادارية ، وجوهر الوظيفة الادارية ، يقصد بالمشاركة العمالية " هي ذلك الشمول العقلي والعاطفي للفرد عند تفاعله مع المجموعة (الإدارة) التي تشجعه على المساهمة في بلوغ أهدافها مع تحمله مسؤولية ذلك ؛ بمعنى أن الفرد العامل يشارك بعقله وذاته وعواطفه قبل مشاركته العضلية.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار من اهم العمليات الادارية ، وجوهر الوظيفة الادارية ، يقصد بالمشاركة العمالية " هي ذلك الشمول العقلي والعاطفي للفرد عند تفاعله مع المجموعة (الإدارة) التي تشجعه على المساهمة في بلوغ أهدافها مع تحمله مسؤولية ذلك ؛ بمعنى أن الفرد العامل يشارك بعقله وذاته وعواطفه قبل مشاركته العضلية وإتباع ادارة المؤسسة لسياسات تسمح بتحقيق اشراك العمال في هذه العملية ، وتولد انطباع لرغبة للمؤسسة في تقدير عمالها باعتبارهم قوة فعالة مكملة ومسئولة ، تطبيقاً لنظرية (X)(Y)

- التي ترى ان العامل له القدرة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية ويجب ان تثق الادارة في قدرات عمالها وعدم تهميش ارائهم، فتشاور المؤسسة مع جمهورها الداخلي في شؤون المؤسسة ، يؤدي لتعزيز الثقة في ادارة المؤسسة ، كما تضمن كسب جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية ما يدفعهم لتبني اهداف المنظمة والسعي لتحقيقها ؛ كما ان اخذ المؤسسة بآراء واقتراحات عمالها حول شؤون العمل والعمال هو شعار الشراكة كما يمثل خطوة نحو اقامة علاقات عمالية جيدة ، وتأسيس علاقة احترام ومسؤولية مشتركة على اثر ذلك تتلاشى من الالسنه كلمة هم (اعضاء و الادارة) وتحل محلها كلمة (اعضاء الادارة + العمال) ، هذا مايرفع روحهم المعنوية ويزيد شعورهم بالانتماء فاندماج العامل ذهنياً وعاطفياً مع الجماعة و عمله على تحقيق اهداف المنظمة وتحمل مسؤولية انجاز مهام الموكلة له و القدرته على تجاوز العقبات في العمل ، كل هذا ينعكس على جودة الاداء الانتاجية وصورة المؤسسة.

4) مساهمة الحوافز في توطيد العلاقات الإنسانية وتحقيق الالتزام التنظيمي:

⁴⁶ نور عبد المنعم : العلاقات الإنسانية ، دار المعرفة ، القاهرة ، 2003 ، ص 9 .

وهي عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فهو قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل والتميز .

-ويمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وتشمل الحوافز المادية، المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

كما وتشمل الحوافز المعنوية خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

- ترتبط العلاقات الانسانية في الادارة بالحوافز ارتباطا وثيقا حيث يعتبر هذا الاسلوب امرا ضروري في اي منظمة لأهميته في ايقاظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الفرد والمثابرة ، مما يؤدي لتعديل سلوك العمال وإشعارهم بالوحدة التنظيمية و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة وهذا مانريد اثباته من خلال هذه الدراسة .

-فاستغلال ادارة دوافع العمال لتوجيه سلوكهم نحو خدمة اهداف المؤسسة عن طريق مساعدتهم لخدمة اهدافهم الخاصة والاعتراف بقيمة بمجهوداتهم من اشباع حاجاتهم لتقدير و الحرص على تكوينهم يدفعهم للاستمرار بالمؤسسة ، والحرص على الابداع والتطوير ، وتنمية علاقات سليمة داخل المؤسسة ما ينعكس على تنمية روح المشاركة والتعاون وإثارة الحماس والمنافسة بين افراد الجماعة ، كما يساهم في قضاء على العادات السلبية كدوران العمل ، الغيابات التسرب ، عدم الانتظام ، فإشعار المؤسسة العاملين بان كل تقدم في انتاج المنظمة ينعكس عليهم بالإيجاب يرفع روحهم المعنوية ويزيد دافعتهم للالتزام وبالتالي الاداء الجيد والسمعة الجيدة.

-رأت نظرية العلاقات الانسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء و الالتزام، وأن الأجر ليس هو كل ما يريد العامل أن يحصل عليه .فهناك حاجات أخرى يريد أن يحققها ودوافع ذات طبيعة معنوية يود أن يشبعها، وأكدت هذه المدرسة أن مهمة الإدارة لا تقتصر على دفع الأجور المجزية للعاملين فحسب، وإنما تمتد لإشباع حاجاتهم المعنوية ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

فإذا أشبعت إدارة المنظمة الدوافع المعنوية لعاملها تضاعفت جهود هؤلاء وزاد إقبالهم على العمل⁴⁷ ، إذ لا يكفي لحث الموظف على أداء عمل معين وإقباله عليه أن تمنحه أجر عالي أو مكافأة تشجيعية أو أي عائد مادي فقط ، فالحوافز المادية لا يمكن أن تحقق غايتها ما لم تكن مرتبطة بحوافز معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

خلاصة الفصل :

لقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية رؤية تصويرية جديدة للتنظيم ، تهدف لتحقيق التفاهم والتعاون والمصالح المشتركة ، ضمن علاقات اجتماعية غير رسمية أو في إطار رسمي ، كذلك ضمان تحقيق الإشباع النفسي والرضا الوظيفي ، ورفع الروح المعنوية للعامل ، حيث لم يعد الفرد العامل داخل التنظيم يخضع لمبادئ الإدارة التقليدية باعتباره آلة إنتاج تحقق متطلبات التنظيم بل أصبح محرك وفاعل أساسي في معادلة التنظيم ، وموجها أساسي للعملية التنظيمية. إن نظرية التنظيم الحديث أصبحت تهتم بالحياة الاجتماعية والنفسية للعامل باعتباره أهم الموارد التي تؤثر على نجاح المنظمات ، إذ تحولت المنظمات من أنساق مغلقة إلى أنساق مفتوحة على البيئة الخارجية ، واعتبر الفرد العامل أهم عناصر الإنتاج بداخلها. و إلى رجل محقق لذاته في إطار عمل جماعي مشترك ، مع فاعلين آخرين يقاسمهم أهدافه ويشكل معايير مشتركة معهم ، يستطيع من خلالها التكيف مع محيطه ويحقق حاجاته المعنوية والمادية في جو إنساني بعيدا عن أساليب الاستغلال ذات الاتجاه الواحد ولصالح التنظيم.

كما عرفنا العلاقات الانسانية بأنها الاساليب والوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها تحفيز العاملين على المزيد من العمل المثمر المنتج ، لذا يمكن القول بان العلاقات الانسانية ليست مجرد كلمات طيبة او عبارات مجاملة تقال للآخرين ، وإنما هي الإضافة الى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين وطاقاتهم وإمكانيتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ، واستخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون .

⁴⁷ علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998 ص 47.

الفصل الثالث الالتزام التنظيمي

تمهيد:

المبحث الاول : تعريف الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: مكونات الالتزام التنظيمي وأبعاده.

المبحث الرابع : اهمية و خصائص الالتزام التنظيمي .

المبحث الخامس: مداخل الالتزام التنظيمي و اثاره.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها ؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها؛ ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

1/ مفهوم الالتزام التنظيمي :

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله ؛ إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة ؛ مثلا الالتزام نحو العمل ؛ الالتزام نحو الواجبات ؛ والمهام الداخلية للعمل ؛ والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ؛ والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي ؛ ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ؛ وشعور كامل طرف بواجباته اتجاه الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .

وفي قاموس اكسفورد وردت كلمة الالتزام بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق ؛ كما أنه أيضا يشير الى نتيجة لاحقة قد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة كاللتزام العامل بما يوجبه ؛ وعليه فان الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء التنظيمي.⁴⁸

- يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الادارة في

العقود الاخيرة لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها ؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى تطابق الفرد مع المنظمة ودرجة ارتباطه بها واعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل جهده لمصلحتها ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ؛ ويظهر الالتزام التنظيمي فيها في بذل العامل جهودا اضافية في العمل ويعد الافراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات .⁴⁹

- الالتزام لغة : الاعتناق ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازمة للشيء ، المداومة عليه.

⁴⁸عاشوري ابتسام : الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ؛ جامعة محمد خيضر ؛ بسكرة ؛ 2015 ؛ ص 43 .

⁴⁹احمد محمد مصطفى احمد : اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية ؛ مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم التكنولوجية ؛ مجلد 7 ؛ العدد 20 ؛ 2016 ؛ ص 167 .

الالتزام الاصطلاحاً : بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ، ويفتخر بالانتماء إليه مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله و استعداده لتحمل أعباء أعمال إضافية والمبادرة من أجل نجاح المنظمة وتقديمها⁵⁰

- عرف بورتر وآخرون الالتزام التنظيمي كقوة كامنة في الفرد وانخراطه في منظمة معينة ان ؛ مثل هذا الالتزام التنظيمي يمكن وصفه كالاتي :

* اعتقاد وقبول قوي لأهداف وقيم المنظمة .

* الاستعداد لبذل جهد قوي نيابة عن المنظمة.

* رغبة محددة للحفاظ على العضوية في المنظمة .

- فقد عرف اللوزي : الالتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الافراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار ؛ وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل .⁵¹

- عرف : Organe

الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الافراد المنظمة وقيمتها ورغبة في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها .⁵²

2/ مراحل الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل حسب بوكانن هي متتابعة كما يلي :

1) مرحلة التجربة:

محمد داود اسماعيل الجماسي : العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ؛ قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة ؛ 2016 ؛ ص 10 .

لنيل شهادة روى رشيد سعيد ال قاسم : اثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة الخدمة المصرفية ؛ قدمت هذه الدراسة استكمالاً للماجستير في ادارة الاعمال ؛ قسم ادارة الاعمال ؛ جامعة الشرق الاوسط ؛ 2012 ؛ ص 17 .

د عبد الرزاق علي مرزوق : دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية⁵² على العاملين بالجهاز الاداري ؛ كلية التجارة ؛ جامعة كفر الشيخ ؛ مصر ؛ ص 3 .

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الاعداد و التجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تامين قبوله في المنظمة ،ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكانن "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة وتهيئة للمرحلة ، التي تليها ومن هذه المواقف وتحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة ، ادراك التوقعات نمو ،الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

2) مرحلة الانجاز والعمل :

وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة اعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز واهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

3) مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ قريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية حيث تزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتبيي تمر بمرحلتين حددهما في التالي :

* مرحلة الانضمام بالمنظمة .

* مرحلة الالتزام بالمنظمة .

* مرحلة الازعان او الالتزام .

- وأورد العتبيي والسواط ان هناك ثلاثة مراحل الالتزام التنظيمي :

* مرحلة الانضمام للمنظمة : التي يريد الفرد العمل بها ، وغالبا ما يختار التي يعتقد انها

تحقق رغباته.

* مرحلة الالتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل اقصى جهود لتحقيق

اهداف المنظمة.

* مرحلة الاذعان او الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبون .⁵³

3/ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأبعاده :

3/1 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

❖ العوامل التنظيمية :

(1) المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

من الطبيعي ان يسعى اي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمة في المنظمة التي يعمل فيها ، ويحاول أن يحققها كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة ، كما يسعى أن يكون مقدرًا ومحبوبًا ، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيمًا فاشلاً ، لان النتيجة الحتمية لذلك هي ان يترك العامل تلك المؤسسة سعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر .⁵⁴

(2) وضوح الاهداف والأدوار:

كلما كانت الاهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين ، فوضوح الاهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها ، والذي بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع .⁵⁵

(3) مشاركة العاملين في التنظيم:

المشاركة تزيد من ولاء والالتزام للعاملين ، حيث ان مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط ، حيث تعرف المشاركة انها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في

عاشوري ابتسام : مرجع سبق ذكره ؛ ص 59 .⁵³
عورتاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لمدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة البجاج ، 2003 ص 18 .
عورتاني مأمون عبد القادر: المرجع نفسه ⁵⁵ ، ص 19 .

عمل الجماعة يعد ان تتيح له الجماعة الفرصة في الاسهام في الاهداف ، والمشاركة في

المسؤوليات .⁵⁶

(4) نظام مناسب للحوافز:

تعتبر الحوافز الاسلوب او الاداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة وتركز، وتركز النظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل اصلا مع الاسباب التي تدفع الى العمل او التي تدفعهم لترك العمل .⁵⁷

(5) الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي الى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي او الاستقرار ، يفهمها العاملون ويدركونها فنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ، لذا فان التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيد لكليهما فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم ، لذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الاهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين .⁵⁸

(6) العمل على ايجاد وبناء ثقافة المؤسسة :

اي انه يجب ايجاد وخلق اهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على اشباعها ثم التعامل معهم على انهم اعضاء في اسرة واحدة هي التنظيم ، والتي يسعى المسئول عنها الى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عن اعضائها من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمال .⁵⁹

❖ ابعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية فقد بينت أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي :

عبودي زيد : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2006 ، ص 115 .

عبودي زيد : المرجع السابق ، ص 216 .⁵⁷

القريوني محمد قاسم : السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية ، الطبعة الثانية ، مكتبة⁵⁸ الشرق ، عمان ، 1994 ، ص 67 .

خطاب عابدة السيد : العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 ، ص 147 .⁵⁹

❖ الالتزام العاطفي: Affective Commitment:

يتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ؛ كما يتأثر أيضا بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها ؛ سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الاشراف .

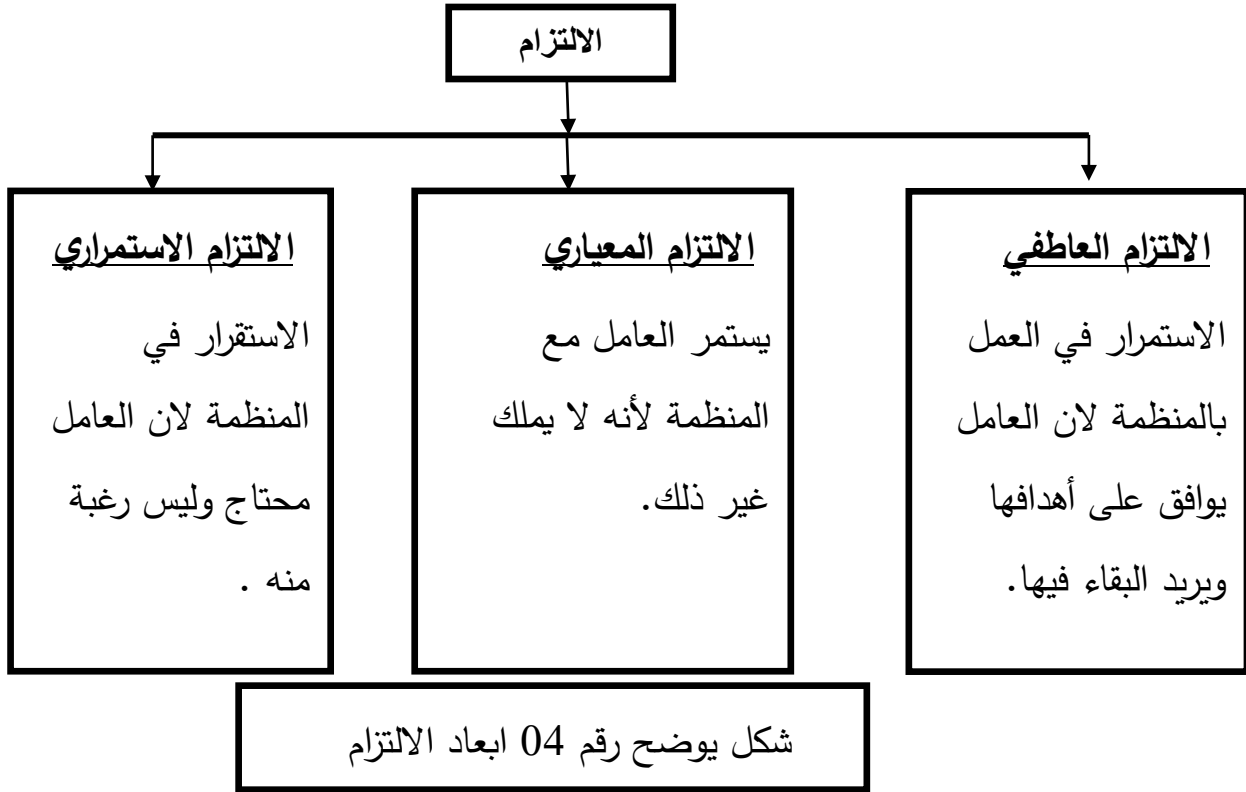
❖ الالتزام المعياري: Normative Commitment .

ويقصد به الاحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الالتزام والبقاء في المنظمة ؛ ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها ؛ وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الاهداف ؛ والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ؛ والإسهام في وضع الاجراءات وتنفيذ العمل ؛ ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله .

❖ الالتزام المستمر: Continuuous Commitment .

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة ؛ مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى ؛ وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم⁶⁰.

⁶⁰ احمد محمد بني عيسى ؛ رياض احمد ابازي : دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في قطاع المصرفي الاردني ؛ دارسات العلوم الادارية ؛ مجلد 2 ؛ العدد 41 ؛ 2014 ؛ ص 364 .



المصدر : من اعداد الطالبتين.

4/ اهمية الالتزام التنظيمي :

- أن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل اهمية الالتزام التنظيمي :
- ✓ أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الاداء.
 - ✓ أنه يمثل أحد المؤشرات الاساسية بالعديد من النواحي السلوكية ؛ وخاصة معدل دوران العمل ؛ حيث يفترض أن يكون الافراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها .

- ✓ ان مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني ؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا من قبل المنظمات .
- ✓ يعتبر التزام الافراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في أماكن عملهم .
- ✓ كما يعتبر لالتزام الافراد اتجه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .
- ✓ كما أن السلوك البشري يميل الى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها لذلك تولى المنظمات اهمية كبيرة للالتزام التنظيمي للأسباب التالية :
- ✓ ضمان استمرار الموظفين بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة .
- (1) تنمية السلوك الابداعي لدى الموظفين وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون اليها .
- (2) إن عبئ تحقيق اهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق الموظفين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا ما يساهم في تحقيقا أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية .
- (1) كلما زادت درجة الالتزام لدى الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.⁶¹
- (2) يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والإفراد العاملين بها ؛ لا سيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .
- (3) إن الالتزام الافراد التي يعملون بها يعتبر عملا أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى .

⁶¹سالم العياشي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية ؛ اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية ؛ جامعة محمد بوضياف ؛ المسيلة ؛ 2019 ص 28 .

4) إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال ادارة المنظمات ؛ كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسلمية تمكنها من الاستمرار والبقاء ؛ وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها .

5) إن التزام الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.⁶²

5/ خصائص الالتزام التنظيمي :

يزيد الالتزام التنظيمي من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويبيدي رغبة قوية في البقاء فيه والاستمرار لفترة أطول والتعزيز في الاداء ؛ كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب ؛ أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط ؛ ويتحقق الالتزام التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات التعليمية أهدافها بكفاءة وفعالية ؛ ومن هنا فان نجاح المنظمة ووصولها الى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى ايمان الافراد العاملين بتلك الاهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الاهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الاقل قربها منها ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة هي :

* يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لذبل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .

* يشير الالتزام التنظيمي أي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

⁶² حمزة معمري : العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي ؛ مذكرة ؛ مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس العمل والتنظيم ؛ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ؛ جامعة الجزائر ؛ 2008 ؛ ص 79.

- * يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل .
- * يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال الظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وسلوك الافراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولاءهم لمنظماتهم .
- * يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد .⁶³
- كما اضاف حمادات 2006 خصائص اخرى للالتزام التنظيمي كالتالي :
- * ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- * يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة .
- * يتصف الافراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :
- قبول اهداف وقيم المنظمة الاساسية والإيمان بها وبدل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة
- تقويم الايجابي .⁶⁴

6/ مداخل الالتزام التنظيمي :

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي وهي :

- 1- المدخل السيكولوجي (Sheldon1971): حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم حيث يرى ان الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها بين المنظمة والفرد ؛ وكذلك يرى بورتر ان الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته ارتباطا بها وأنها قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم .
- 2- المدخل الاجتماعي والسلوكي : حيث يرى ان الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بدل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي ؛ كما انه حالة التي يصبح الفرد مقيدا

⁶³ احمد محمد احمد مصطفى : مرجع سبق ذكره ؛ ص 168 .

⁶⁴ محمد اسماعيل داود الجماسي : مرجع سبق ذكره ص 13 .

بأعماله والتي⁶⁵ (Salanick 1977) من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد

بها .

3- المدخل التبادلي: وهو يفسر على الالتزام على انها نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة

بين المنظمة والفرد ؛ وبهذا المنظور يدرك الافرد المنافع التي يحصلون عليها على انها عناصر ايجابية تساهم بالمقابل في اذكاء الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة ؛ وبهذا المنظور يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عملية توازن بين التكاليف والمكافآت التي يحصل عليها الفرد المرتبطة بعضويته في المنظمة وهو ما يتفق عليه⁶⁶.

الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

يؤثر الالتزام التنظيمي على حياة الفرد الوظيفية في منظمته بشكل كبير ، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به فإن ذلك يصب في صالح التنظيم فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يعظم الشعور لديه بأن التنظيم يكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته وهذه النظرة الإيجابية تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد تتمثل في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل ، وانخفاض الغياب ودوران العمل ، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي والرغبة في الاستمرار في المنظمة.

ومن بين مظاهر تأثير الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية بالمنظمات:

(1) الروح المعنوية :

تشير الدراسات الى ان الالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الامر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيادة بالأعمال المطلوبة ، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الافراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون والتفاني ببذل كل الجهود في سبيل تحقيق الاهداف المنظمة.

⁶⁵ اميرة محمد رفعت حواس : اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ؛ كلية التجارة ؛ جامعة القاهرة ؛ 2003 ؛ ص 57 .

⁶⁶ حسام قرني احمد : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات ؛ دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد ؛ المجلة العربية للإدارة ؛ مجموعة 38 ؛ العدد 2 ؛ 2018 ؛ ص 131 .

والروح المعنوية هي نتاج الادارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين ، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة او الإكراه وتؤدي المعنويات المرتفعة الى زيادة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة القصور في السياسات الداخلية او لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الانتاجية.

2) الاداء المتميز :

يمتاز الافراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الافراد ، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم ، وتشير الابحاث والدراسات الى ان الالتزام من اهم مقومات الابداع الوظيفي ، كما تشير المعاني الى ان هناك علاقة قوية بين الالتزام والإبداع الاداري ، مما تشير الى ضرورة قيام الادارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه على المزيد من الابداعات في المجال الوظيفي.

3 تسرب الموظفين :

يعرف " موبلي " التسرب : بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا. ويعتبر تسرب الموظفين او تركهم لأعمالهم في المنظمات الادارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمة وتمنع تقدمها ، وتشير بعض المعاني الى ان هذا التسرب يترتب عليه اثار سلبية منها :

* تعطيل الاداء الوظيفي في مجالين.

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة تركهم للمنظمة.

- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات .

- التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة ، خاصة اذا كان الافراد

التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات.

* الارتباك في الانماط الاتصالية والاجتماعية فإذ كان الافراد التاركون للعمل يتمتعون

بمهارات وكفاءات عالية من حيث الاداء والاتصال والمشاركة ، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الافراد وثقتهم في المنظمة وتدني انتاجيتهم.

* زيادة اعباء العمل نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين الى وقت وجهد وتكاليف تستغرق احيانا فترة زمنية تتراوح ما بين شهر الى عام ، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الافراد ، الأمر الذي ينعكس سلبا على الاداء والمعنويات والانتماء ، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الافراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان اخر . 67

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي ، ومظاهره ، اختارنا عددا من المؤشرات ليكونوا محورا رئيسا يعبر عن مظاهر الالتزام الوظيفي للموظف في المنظمة ، ويرجع ذلك لما تمثله هذه المؤشرات من أهمية كبيرة للمنظمة ، حيث تمثل درجة قبول الموظف لقيم وأهداف المنظمة ورغبته للاستمرار فيها أعلى مظاهر الالتزام الوظيفي في المنظمات ، الأمر الذي يدفع الموظف دائما إلى بذل أقصى جهد والتميز والإبداع في العمل الذي يؤديه ، ومن المؤشرات التي تم اختيارها:

(1) السلوك الإبداعي في العمل:

وهو ما يتضح من تفاني الموظف في عمله وانتهاجه أساليب متميزة مبدعة في تنفيذه لواجبات وظيفته ورغبته لبذل أقصى جهد ممكن .

(2) احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة :

ويتضح من قبول الموظف تعليمات وإجراءات المنظمة والمحافظة على أسرارها .

(3) الرغبة في الاستمرار في المؤسسة:

ويتضح من شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي وعدم حاجته للانتقال خارج منظمته. 68

محمد بن غالب العوفي : المرجع السابق ، ص 40 41 42⁶⁷ .
68 حسام قرني : احمد المرجع نفسه، ص 132 .

خلاصة الفصل :

نستنتج من هذا الفصل مدى أهمية موضوع الالتزام التنظيمي واهتمام المنظمات به كأحد الاهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها في الاونة الاخيرة ، وذلك بسبب ارتباط الالتزام التنظيمي بالعديد من السلوكيات كحضورهم وغيابهم والتزامهم بالعمل ، فالالتزام شعور داخلي للفرد لا يفرض عليه قسرا وإنما يظهر من خلال مدى استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن.

خلاصة القول إن نجاح المنظمة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى ايمان الافراد العاملين بتلك الاهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول اليها وشعورهم بتطابقها أو قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية ، وصولاً إلى مرحلة الالتصاق والولاء الكامل للمنظمة ، و بهذا تتجح المنظمة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين .



الجانب الميداني
للدراسة

تمهيد:

يمثل الإطار التطبيقي أو الميداني للدراسة المرحلة الأخيرة والمهمة من البحث والتي من خلالها يتم النزول للميدان لإثراء المعلومات التي تم جمعها كمادة خام للموضوع ، ذلك بإتباع خطوات البحث العلمي الأمر الذي يعطي الدراسة طابعا علميا وموضوعيا أكثر، إذ يتم من خلال هذا الجانب الإجابة على إشكالية الدراسة ، بمطابقتها مع ما تم تناوله في الجانب النظري من جهة ومع ما أسفر عليه العمل الميداني من جهة أخرى ، من خلال النتائج التي يتم الحصول عليها في والتحقق من فرضياتها .

❖ **بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر :**

تعد اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدمتية الرائدة في الجزائر ، فهي شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ، وكانت نشأتها بموجب القرار الوزاري رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات ، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات ، ومن خلاله تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات.

وفي شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ البرنامج بشبكة "فست"، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

وأصبح مهام مؤسسة اتصالات الجزائر محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة ، وهي ذات طابع قانوني وذات أسهم والتي دخلت رسميا في ممارسة نشاطها رسميا بداية من 01 جانفي 2003 ، رغبة في تحقيق عدة أهداف في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال من بينها المردودية والفعالية وجودة الخدمة ، حتى يتسنى لها إثبات وجودها والبقاء رائدة في ميدان الاعلام والاتصال في الجزائر.

❖ التعريف بمديرية اتصالات الجزائر:

شركة اتصالات الجزائر نشأة بعد هيكله قطاع البريد والمواصلات على الشكل القانوني في 11/اوت/2002 وذلك طبقا لمرسوم التنفيذ رقم 02-04 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك ادارة البريد والمواصلات وهي ركة عمومية ذات اسهم برأسمال افتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد اسهم بلغ 200000 سهم ثم رفع الرأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 الى 50 مليار دينا جزائري بعدد اسهم 10000000 سهم .

تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية تغطي كل التراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الحراش العاصمة وعمر المؤسسة محدد قانونيا بتسع وتسعون سنة.

مهام المؤسسة:

- ✓ تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام السمعي البصري .
- ✓ تعمل على تطوير و تنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات .
- ✓ تعمل على وضع تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة .
- ✓ العمل على زيادة استقطاب الخبرات الضرورية من خبراء في مجال الاتصال .
- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى المناطق الريفية .
- ✓ السهر على تقديم افضل الخدمات وتسهيلها .
- ✓ تنظيم الخدمات ذات النوعية الجيدة ومعرفة متطلبات الزبائن وتلبياتها.

❖ أهم النشاطات والخدمات المتعلقة بالمؤسسة :

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع المحلي وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت وأيضا تقديم الحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع اتصالات كونها تسهر على تقديم أحسن الخدمات لزيائنها ، وتمثل في:

- ✓ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارصالات كالانترنت.
- ✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين.
- ✓ زيادة عرض للخدمات الهاتفية ، وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين.
- ✓ تقوم بتسهيل عملية التوزيع للأرقام الهاتف والانترنت لكل منطقة ، وذلك وفاء منها لزيائنه وذلك عن طريق:

- إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية.
- السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتير الانترنت .
- تنمية واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات.
- تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

❖ اهداف المؤسسة اتصالات الجزائر :

- دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم التكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق اهداف نذكر منها :
- ✓ تحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام .
 - ✓ المحافظة على الزيائن الحاليين والتطلع لزيائن جدد .
 - ✓ الرفع من جودة الخدمات المقدمة .
 - ✓ استقطاب اكبر عدد من المتعاملين والتعاقد معهم وكسب استحسانهم.
 - ✓ تطوير شبكة وطنية محلية لاتصالات مرنة وموصلة بطرق الاعلام .
 - ✓ الابداع اكثر من الاستراتيجيات التجارية وسياسات الاتصال .

عرض وتحليل البيانات الميدانية :

تمهيد:

اهتمت دراستنا الراهنة بتناول العلاقات الانسانية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم ، وقد طرحت مجموعة من التساؤلات نحاول الاجابة عنها في هذا الفصل من خلال عرض البيانات المحصل عليها من مجتمع الدراسة ، والتي تم تجميعها وتصنيفها بالاعتماد على الاسلوب الكمي والكيفي اللذان يعتبران احدي الطرق لعرض البيانات وتفسيرها بشكل عميق ، انطلاقا من البيانات والمعلومات النظرية والميدانية على السواء خاصة بفرضيات البحث .

1 البيانات الشخصية :

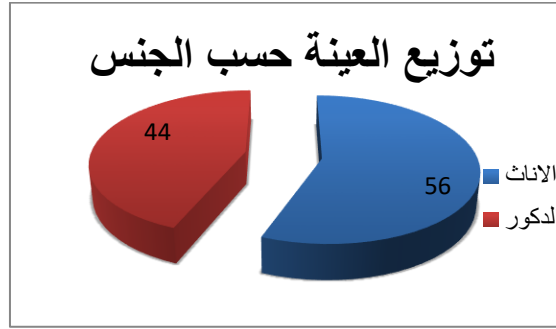
يرتبط نجاح اي بحث ميداني على مدى مصداقية المعطيات الاولية او المتغيرات الاساسية التي تميز مجتمع الدراسة ، مثل: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي الخبرة المهنية ، وغيرها من البيانات الشخصية التي تساهم في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة ، كما يمكن الاعتماد عليها كإطار توجيهي خلال تحليل البيانات الميدانية.

وقد احتوت استمارة البحث على محور خاص بالبيانات الشخصية تضم اسئلة تتعلق بالجنس ، والسن ، والمستوى التعليمي ، والخبرة المهنية.

جدول رقم "01": توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

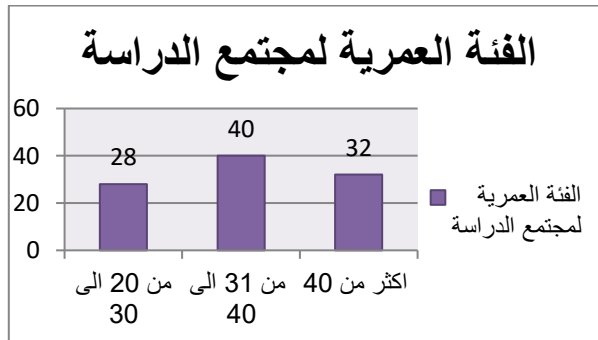
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نكر	11	44%
انثى	14	56%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.



- من خلال الجدول يتبين لنا افراد العينة حسب الجنس فنلاحظ ان نسبة 56% من جنس الاناث تمثل الاغلبية مقارنة مع نسبة الذكور التي تبلغ 44 % ويرجع ذلك الى ان الاناث لهم ميول كبير اتجاه الانترنت ، ما يفسر النسبة الكبيرة للعنصر النسوة في المؤسسة هو اقبال الاناث على العمل في مثل هذه المؤسسات ، كونها تمكنهن من التكيف مع طبيعة العمل ولكونه يتطلب جهد فكري اكثر منه جهد عضلي.

جدول رقم " 02 " : توزيع العينة الدراسة حسب فئات السن.



السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 20 الى 30	07	%28
من 31 الى 40	10	%40
اكثر من 40	08	%32
المجموع	25	%100

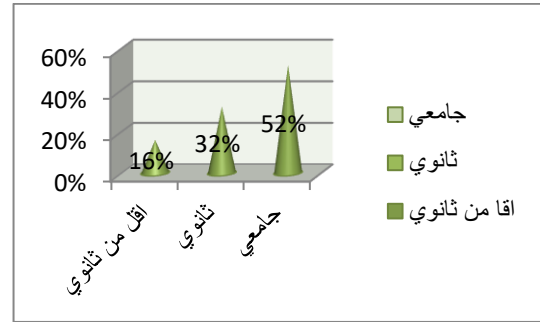
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

- من خلال الجدول ادناه نوضح اهمية تقسيم الفئة العمرية بديرية اتصالات الجزائر، حيث ان نسبة 40% يبلغون من العمر من 31 الى 40 سنة وهي الفئة العالية ، تليها الفئة الاكثر من 40 سنة بنسبة 32% وهذا دليل على ان المؤسسة تستقطب الفئة التي لها خبرة وأداء متميز وبالتالي اكثر انتاجية ، اما نسبة 28% انتاجية

جدول رقم " 03 " : توزيع العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
اقل من ثانوي	04	%16
ثانوي	08	% 32
جامعي	13	%52
المجموع	25	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

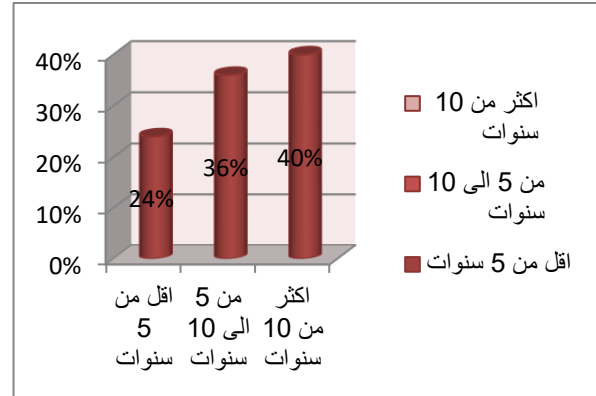


- يظهر لنا الجدول ان متغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة يبلغ % 52 جامعي ويعود الارتفاع الى احتياج المؤسسة الى افراد ذوي كفاءة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك لتسيير شؤون المؤسسة ، وكذلك احتياجها الى التغير المستمر والإبداع الدائم والمرونة في المحيط التنافسي ، ونسبة % 32 تعليم ثانوي من افراد العينة مما يساهم في زيادة توظيف جميع القدرات والمعارف من مختلف المستويات التعليمية للتحسين والرفع من الاداء في المؤسسة ، اما المستوى اقل من ثانوي %16 حسب مصادر المؤسسة ، تتواجد النسبة في مجال العمل التنفيذي بحكم انهم لا يزاولون اعمال ادارية، فالأعمال التي يقومون بها لا تتطلب مستوى تعليمي محدد بل عمل بسيط روتيني.

جدول رقم " 04 " : توزيع العينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
اقل من 5 سنوات	6	24%
من 5 الى 10 سنوات	9	36%
اكثر من 10 سنوات	10	40%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.



-يمثل الجدول الخبرة المهنية في المؤسسة ، بحيث تحتل الفئة الاكثر من 10 سنوات

بنسبة 40 % وهي النسبة الغالبة في المؤسسة ، وهي الفئة ذات الخبرة المهنية والكفاءة العالية التي تعتمد عليها لتسير المؤسسة ، بينما فئة من 5 الى 10 سنوات وفئة اقل من 5 سنوات نسبها ما بين 36 % و 24 % وهذه النسب تدل على ان فئة الشباب كذلك لها دور وتحتل جزء كبير من الوظيفة رغم حاجتها الى التكوين والتوجيه في اغلب الاحيان ، راجع فئة طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب فئة لها خبرة قادرة على اعطاء ما بوسعها من اجل التسيير الحسن للمؤسسة والاستمرارية بنجاحها .

المحور الثاني : دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الالتزام العاطفي من خلال توفير

ظروف العمل الملائمة و العلاقات الإنسانية الجيدة .

تهميد :

تعتبر العلاقات الانسانية العصب الحيوي الذي تسيير من خلالها المؤسسة ، فهي عنصر أساسي في التعامل مع الجمهور الداخلي ، فالعلاقات الانسانية تعمل على تحقيق التزام عاطفي للعمال من خلال تفعيل دورها داخل المؤسسة ، راجع الى التبادل في المعلومات والأفكار ومشاعر العمال المؤسسة بهدف خلق جو من العمل والتعلق بالمؤسسة .

جدول رقم " 05": يبين تماشي المؤسسة مع التطورات التكنولوجية .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

- تبرز عملية استخدام التكنولوجيا المعلومات ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل حسب ما جاء في الجانب النظري (انظر ص 47) ، ، حيث ان التكنولوجيا تعمل على احداث تغييرات في حياة الافراد ، كذلك حياة المنظمات الادارية والإنتاجية من حيث البقاء والاستمرارية والتوجه نحو الميزة التنافسية .

- فمن خلال الجدول رقم 05 يتضح ان المؤسسة تعمل على تعزيز الاستخدام والتماشي مع التطورات التكنولوجية ، وهذا من خلال ما اكده المبحوثين بنسبة 100% ، حيث اكد لنا السيد فضيل عبد الحميد⁶⁹ خلال مقابلتنا معه ان المؤسسة تعمل على ملاحقة التطورات التكنولوجية التي تزيد من كفاءة وأداء المؤسساتي وصولا لتقديم الخدمة بشكل اسرع وجودة عالية

⁶⁹ السيد فضيل عبد الحميد : المسؤول عن تاطيرنا خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

بما يتوافق مع حاجات متلقي الخدمة ، مؤكداً على ان التكنولوجيا اصبحت عامل محفز للمؤسسات الباحثة على المنافسة والتميز في مخرجاتها والكفاءة في ادائها .

بالتالي فان تعزيز استخدام المؤسسة للتكنولوجيا يؤثر على الجانب المعنوي للعاملين بزيادة ولائهم وانتماهم للمنظمة ، من خلال ما توفره من فرص الاطلاع على المعلومات ، زيادة اهتمام بالبحث والتطوير والتدريب و الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية .

جدول رقم 06: يبين كيف يرى العمال الظروف المادية للعمل في المديرية.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ملائمة	05	20%
غير ملائمة	20	80%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

اصبح الاهتمام بتحسين ظروف العمل في مقدمة الاولويات من حيث التشريعات العمالية وتنظيم علاقات العمل ، (نصوص قانونية حول ظروف العمل وحوادث الامراض المهنية كقانون 13/83 متعلق بحوادث العمل ، وقانون 04/90 المتضمن لقانون علاقات العمل) ما اوجب على المؤسسات صياغة استراتيجيات فعالة يهدف لتحسين ظروف العمل الفيزيائية لأهميتها في بيئة مريحة خالية من مهددات الصحة والسلامة المهنية كونها عامل اساسي في جودة العمل ورفع مستوى الاداء وحب العمل لعمله والتزامه به .

فالفهم الحقيقي لطبيعة العلاقة بين ظروف العمل والالتزام يستلزم الوقوف عنه مفهوم الرضا الذي يترجم شعور العامل اتجاه عمله ، حيث تجزم معظم الدراسات على انه ذو علاقة طردية بالأداء ، ضف لدراسات التي حاول فيها ربط بين الصحة النفسية والاجتماعية وظروف العمل الفيزيائية لتوصل Kelly Corey ان ظروف العمل تؤثر على الصحة النفسية ، حيث ان ظروف العمل تؤدي للعزلة ، تؤثر على روحه المعنوية مما يقلل اهتمامه بعمله بالتالي يقل التزامه ويتراجع ادائه .

فمن خلال الجدول رقم 06 يتبين ان النسبة 80% غير راضية عن الظروف التي يتم بها العمل حيث اجابنا بعض العمال المديرية خلال المقابلة الاستطلاعية عن اسفه لحال البيئة العمل الداخلية ذلك لعدم توفير جو عمل امن ، عدم الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمديرية ، الفوضى والضوضاء ، ضيق المكاتب ، لا يوجد تهوية ، حرارة ، قلة الاضاءة ، وهو ملاحظنا من خلال تواجدا بالمديرية ، وعبرت نسبة 20% عن رضاها ، حيث يمكن ارجاع ذلك الى التفاوت اهمية توفير ظروف العمل الملائمة ، باختلاف طبيعة العمل والمكان والمنصب وحتى العامل نفسه . حيث أجاب بعض المفردات من العينة الاستطلاعية في المرحلة الاستطلاعية للميدان أن مقر المؤسسة يؤثر على نفسيتهم وينقص من معنوياتهم ، وهذا ما أكدناه من خلال الملاحظة حيث أن المقر قديم ضيق وفوض في المكاتب ، وهذا ما قد يسد نفسية الموظف عن العمل بعكس المؤسسة التي تهتم بشكلها الداخلي والخارجي.

فرغم الجهود المبذولة لتحقيق الرفاهية وضمان الصحة والسلامة في بيئة العمل ، وتأكيد المهتمين بالارغومنيا⁷⁰ على ضرورة تحقيق التوازن من ظروف فيزيقية وتنظيمية للعمل ، ومن القدرات الامكانية و الفيزيولوجية والنفسية للعامل ، إلا ان ما يعيشه المؤسسة محل الدراسة لا يزال بعيدا عما يستلزمه تحقيق هذا التوازن ولا يزال عمالها يزاولون مهامهم تحت ظروف صعبة تهدد سلامتهم وصحتهم المهنية .

جدول رقم 07: يوضح ما كانت المديرية تخلق نشاطات لترفيهه عن عمالها لماذا ؟

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
احيانا	14	56%
نادرا	06	24%
للأبد	05	20%
المجموع	25	100%

⁷⁰ علم الارغومنيا :كلمة يونانية الاصل ، وتعني وتعني ergo العمل nomie ، قواعد ، وتعني مجموعة من القواعد التي تضبط العمل اذ تساهم في توفير علاقة متجانسة بين العامل والعمل ومدى تكييف العامل بعمله .

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

يوضح اسباب عدم اقامة نشاطات من قبل الادارة للتقليل من ضغط العمل على جمهورها الداخلي الذين اجابوا ب نادرا وابدأ .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عدم الاهتمام بالجانب الانساني	05	45.4%
لا يوجد قسم مختص في تنظيم مثل هذه الاحداث	05	45.4%
عدم تخصيص ميزانية لهذه الاحداث	01	09%
المجموع	11	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال البيانات اعلاها ان نسبة 56% اجابوا ب احيانا ، ونسبة 24% نادرا

ونسبة 20% وأخيرا للأبد ، فاغلب افراد العينة يرون احيانا ما تقوم المؤسسة بخلق احداث ومناسبات ما يعرف بالاتصال الحداثي للتنفيس عن العامل اخراجه من الروتين اليومي ، ونسبة 20% اجابوا بعدم وجود مبادرة المديرية بأي نشاط او مناسبة وهذا راجع لعدم تشبع المؤسسة بثقافة الاتصال الحداثي .

- لمن اجابوا ب احيانا ، حيث تأكدنا من خلال المقابلة الاستطلاعية من المناسبات التي يتم اقامتها هي عيد المرأة كونها تمثل اكبر نسبة من مجموع عمال المديرية ، عيد العمال ، وكذلك تكريم العمال المحالين على التقاعد ، والتي تسعى من خلال اقامة هذه التكريمات نظير تقانيهم في العمل ، ما ترك صورة ذهنية جيدة عنها في اذهان موظفيها وكسب ولائهم لها ، والذي من شأنه تعزيز الشعور والانتماء والتقدير ورفع الروح المعنوية ، ما ينعكس ايجابا على التزامهم التنظيمي و ارجع مفردات العينة اسباب عدم تنظيم المؤسسة للنشاطات ، لعدم اهتمام بالجانب الانساني والنفسي للعامل ، ولعدم توفر المؤسسة على جهاز مختص يهتم بمثل هذه الاحداث

والتظاهرات ، وكان ذلك بنفس النسبة 45.4 % ، اما السبب الاخير المتعلق بتخصيص الميزانية من قبل ادارة المؤسسة ، فمن خلال النتائج الجدول اعلاه ارجع 10 مبحوثين من اصل 11 الذين اجابوا عن السؤال رقم 07 أبدا ونادرا ، لعدم الاهتمام بالراحة النفسية وكسر الروتين اليومي للعامل لابتعاد عن قيود التنظيم الرسمي ، اذ غياب مثل هذه التظاهرات يؤثر سلبا على الموظف وكأنه مجرد آلة لخدمة اهداف المؤسسة ، والسبب الثاني هو عدم وجود قسم وهو ما لاحظناها من خلال تواجدنا بالمؤسسة لا يوجد قسم الاتصال ولا العلاقات العامة التي من مهامها الاهتمام بتنظيم مثل هذه التظاهرات ، والسبب الاخير بنسبة 09% و الذي ارجع لعدم تخصيص ميزانية ، والتي قد لا تكون من اولويات المؤسسة او لا تترك اهمية مثل هذه الاقامة مثل هذه النشاطات على سمعة المؤسسة وعلى جمهورها الداخلي .

جدول رقم " 08 " : وجود عدالة في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	كيف في حالة لا	التكرار	النسبة	كيف تؤثر	التكرار	النسبة
نعم	06	24%	تميز في المعاملة	10	53%	التهاون في العمل	08	42.1%
لا	19	76%	عدم تكافؤ الفرص	09	47.3%	كره ونفور من المؤسسة	11	58%
المجموع	25	100%		19	100%		19	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، حيث أن شعور الفرد بالعدالة وعدم التميز يؤثر على المستوى التزامه ، فالفرد الذي يشعر بعدالة الاجراءات والمعاملات يكون مستوى التزامه وولاءه مرتفعا مقارنة مع الفرد الذي يشعر بالتمييز ، يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول اعلاه أن أغلبية المبحوثين نفو وجود عدالة تنظيمية بالمديرية حيث قدرت بنسبة 76% ، حيث صرحت نسبة 53% بغياب العدالة التعاملية ، أما غياب العدالة الاجرائية قدرت بنسبة 47.3% وهذا بالتأكيد سيعود سلبا على المؤسسة حيث أن نسبة

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

58% أجابوا أن هذا التميز يولد لديهم كره ونفور من المنظمة ، أما نسبة 42.1% صرحت غياب العدالة التنظيمية يؤثر سلبا على نفسياتهم من خلال الاحساس بالاهباط والتهاون في أداء العمل ما يؤدي لزيادة الخلافات والصراعات وبالتالي يمس استقرار المؤسسة والتزام العامل لها وولائه في حين أكدت نسبة 24% وجود عدالة والمساواة داخل مديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم .

جدول رقم 09: يمثل تأثير بيئة العمل الداخلية على الالتزام العمال بالمديرية وكيف يؤثر ؟

في حالة يؤثر كيف		التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاحتمالات	
النسبة	التكرار	الاحتمال	%84	21	تؤثر
%10	02	ايجابي	%16	04	لا يؤثر
%90.4	19	سلبي	%100	25	المجموع
%100	21	المجموع			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

- يعتبر اهتمام بيئة العمل من اهم المحددات نجاح او فشل المنظمات ، كون البيئة تعتبر وسط الذي يعمل فيه افراد بالتالي تؤثر فيهم و يتأثروا بها .
فمن خلال الجدول اعلاه يتبين ان النسبة 90.4% من عمال المديرية اقرت ان الظروف المحيطة بالعمل تؤثر سلبا على قوة التزامهم ، فمن خلال اجابات العينة الاستطلاعية حيث اجابت بعض المفردات ان الظروف سيئة المحيطة بالعمل تخفض من روحهم المعنوية وأنها تسد نفسياتهم عن العمل ، وأجابنا بعض الاخر انها تسبب ضيق واضطرابات نفسية ما ينعكس سلبا على كفاءتهم في الاداء وعلى تفانيهم وإخلاصهم ، في حين افادتنا بعض المفردات انها تضطر الى غياب او مغادرة العمل نفورا من البيئة التي يعملون فيها ، في نسبة 16% صرحت بأنها لا تتأثر بالظروف المادية المحيطة بالعمل .

جدول رقم "10" : مشاركة العمال بالمديرية في عملية الادارية وكيفية ذلك في حالة نعم ؟

في حالة الاجابة بنعم			التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاحتمالات
النسبة	التكرار	الاحتمالات			
31%	04	- حضور شخصي	52%	13	نعم
69.2%	09	- لجنة مشاركة			
/	/	/	48%	12	لا
100%	13	/	100%	25	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

المشاركة العمالية تعتبر مطلباً ديمقراطياً في الإدارة التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وإشباع حاجة العمال في تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما تساهم في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل (انظر ص 46) ، حيث يتبين من الجدول ان كل المفردات اجابت بنعم أي وجود مشاركة عمالية ، كما يتبين ان شكل المشاركة الاكثر شيوعاً عن طريق ممثلي لجان العمل بنسبة 69.2 % في حين المشاركة من الحضور الشخصي بنسبة 31% ، شكل المشاركة العمالية في كل مؤسسة تحددها القوانين كما تختلف حسب الموقف ، فتتبع اشكال المشاركة في المؤسسة مجال الدراسة يعني ان المجال مفتوح امام الموظفين لإيذاء ارائهم حول مواضيع تخص عمال المؤسسة ، حيث اثبتت الدراسات ان اشراك العاملين في صناعة اتخاذ القرار لا يؤدي فقط لزيادة فعاليتهم وإنما لزيادة درجات الرضا⁷¹ ، فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً، ولا ينغمس فقط في العمل ، بحيث تدفعه للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين على فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف .

جدول رقم "11" : يبين نوع الاتصال الداخلي السائد داخل المديرية:

⁷¹ فتحة اوهايسة ، في مفهوم المشاركة ، مجلة الفكر والمجتمع ، 2012 ، عدد 02 ، ص 179 .

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	المصدر : من
الاتصال الرسمي	04	16%	اعداد الطالبين
الاتصال الغير رسمي	02	08%	بالاعتماد على الاستبيان
الاتنين معا	19	76%	
المجموع	25	100%	

- من خلال النسب التي تحصلنا عليها والمبينة أعلاه يتضح لنا أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي هما السائدان داخل المؤسسة وهو ما أكد عليه أغلب المبحوثين ب 76% و هو ما تحث عليه مبادئ العلاقات الانسانية (انظر الصفحة 49) تليها نسبة 16 % للاتصال الرسمي وأخيرا نسبة 08% للاتصال الغير الرسمي.

- إذ ان الاتصال الرسمي هو اسلوب معتمد في الاتصال بالعمال ، وذلك راجع لطبيعة الانسانية كلاسيكية منتهجة من قبل المؤسسة لتوجيه العمل والموظفين نحو تحقيق اهداف المؤسسة ، من خلال مجموعة من الاطر والقنوات الرسمية والتي تتميز بالصرامة والجدية والالتزام بكل القوانين المعمول بها ليتعرف من خلاله الموظف ما هو المطلوب منهم من قبل مسئوليتهم.

- اما الاتصال الغير الرسمي هو اكثر استعمالا بين العمال فيما بينهم ، بعيدا عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي ، اذا ينشا بين الموظفين بعفوية حيث يتداول من خلاله مواضيع مختلفة سواء تعلق بمشاكل العمال او الحياة اليومية والشخصية للموظفين نتيجة العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية بين العمال.

جدول رقم "12" يبين نوع الاتصال الذي يعزز العلاقات الانسانية بين المبحوثين .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
افقي	18	72%
هابط	03	12%
صاعد	04	16%
المجموع	25	100%

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

يتضح من خلال اجابات المبحوثين ان الاتصال الافقي يدعم بالعلاقات الانسانية وذلك بنسبة 72% ، وذلك كونه يتميز بالسرعة في نقل المعلومات لقرب مكاني للموظفين (في نفس المستوى الاداري ولتشابك وظائفهم) ، بالتالي الاتصال الافقي يعد منفذ للتنفيس عن الموظف من كل ما يسبب له ضغوطات ، اذا ما قورن بالهابط و الذي كانت نسبته 12% ، وصاعد الذي جاء بنسبة 16% ، بالتالي هذا النوع من الاتصال الافقي ينعكس بالإيجاب على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر .

جدول رقم "13" : يبين هل يساهم الاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي ؟ في حال نعم كيف؟

في حالة الاجابة بنعم			التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاحتمالات
النسبة	التكرار	الاحتمال			
56%	10	- لوائح تنظيمية	72%	18	نعم
44.4%	08	- عدم التغيب عن الدوام			
			28%	07	لا
100%	18		100%	25	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

ان وجود الاتصال الفعال من الامور التي تجعل العامل أكثر التزاما بالمؤسسة فوصول المعلومة حول العمل للموظفين في الوقت المحدد دون تحريف يتم انجاز المهام على اكمل وجه بالتالي سيؤثر ايجابيا على العامل ويجعله راض على وظيفته وأكثر انتماء لها ، ما يعزز ضرورة الالتزام داخلها ، هذا ما يتضح حسب ما أسفرتة نتائج الاستبيان في الجدول أعلاه حيث تمثلت الاجابة بنعم بنسبة 72% و ذلك راجع الى احترام اللوائح التنظيمية بنسبة 56% وعدم التغيب عن الدوام بنسبة 44.4% ، في حين مثلت اجابة بلا بنسبة 28% ، بالتالي الاتصال الناجح والفعال

والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال يعملان على تحقيق التزام العامل داخل المؤسسة من خلال تحسسيه بأهمية العمل ودفعه دائماً الى الرغبة في مواصلة العمل بها .

جدول رقم "14" : يوضح مراعاة المسؤول لظروف الطارئة لمؤوسيه.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	18	%72
لا	07	%28
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة %72 تقر بان الرئيس المباشر لها يهتم ويراعي ظروفها الطارئة في حين ان نسبة %28 تنفي ذلك، ما يدل على ان العلاقة السائدة في المديرية بين العمال ومؤوسيهم يطغى عليها الطابع الانساني ، فرغم ان العامل في الاصل جاء للعمل والأصل في العلاقات الانسانية ضروري لان العامل لديه حاجات اجتماعية ونفسية يمر بحالات استثنائية (ظروف صحية عائلية) ذلك راجع الى الاداء الجيد، كما اشارت اليه نظريات المدخل السلوكي ونظريات العلاقات الانسانية.

جدول رقم "15" : يبين طبيعة علاقة العامل برئيسه.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
علاقة رسمية	12	%48
علاقة انسانية	13	%52
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

جاءت نتائج متفاوتة حيث مثلت العلاقات الرسمية بين العامل ومشرفه بسبة %48 والعلاقة الانسانية بنسبة %52 ، من خلال الجدول اعلاه يظهر لنا أن العلاقة السائدة بين العمال ومشرفيهم في المؤسسة متنوعة بين رسمية وإنسانية ، بزيادة وهذه الاخيرة بنسبة %4 عن العلاقة الرسمية ، وهذا ما لحظناه خلال الزيارة الاستطلاعية والدراسة الميدانية ، ويمكن تفسير ان الاصل في علاقة المرؤوسين برئيسه في العمل أن تكون رسمية لأنه في مكان العمل وذلك لأجل الجدية وحسن سر العمل وتقادي التسبب داخل المؤسسة ، كما ان الموازنة بينهما مطلوبة كون العلاقات الانسانية مطلوبة ،كون العامل لديه حاجات اجتماعية ونفسية فهي مطلوبة في الحالات الاستثنائية (مرض ،ظروف عائلية) وذلك حسب ما أشارت له نظرية العلاقات الانسانية. تعتبر المعاملة الإنسانية للأفراد العاملين حجر الزاوية في إقامة علاقات انسانية سليمة بالمؤسسة ، كما انها اهم العوامل لتحسين البيئة الاجتماعية للعمل .

جدول رقم "16": يبين نوع الاجراءات المتخذة من قبل المسئول عند مخالفة المرؤوس لوائح التنظيمية .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
التشدد في تطبيق القوانين	10	%40
تساهل في تطبيقها والحوار	15	%60
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

بعد الاطلاع على الجدول تبين ان نسبة %80 من المبحوثين ترى ان المسئول متشدد معها في تطبيق اللوائح المنظمة ونسبة %20 ترى ان هناك تساهل في تطبيقها بالحوار والتوجيه مما يدل على أن التصرف الغالب هو تطبيق العلاقات الرسمية بينهم وبين تابعيهم ، كون قوانين المنظمة هي سيدة الموقف ، فالنظريات الحديثة ونظرية العلاقات الانسانية تدعوا الى عدم التشدد مع المرؤوس بل العكس بالحوار والتوجيه لجعلهم يعملون بنفسية مرتاحة وليس بالتهديد بالعقوبات

جدول رقم "17" : يبين الشكل المفضل للعمال في انجاز العمل .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
جماعي	18	72%
فردى	07	28%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 72% تفضل انجاز العمل بشكل جماعي ، في حين 28% تفضل ذلك بشكل فردي ، حيث يعود السبب لتفضيل العمل الجماعي كون الانسان اجتماعي بطبعه ، فالعامل لا ينسلخ من شخصيته الاجتماعية في المؤسسة ، بالتالي فالأفراد الجماعة يكملون بعضهم البعض ما يجعل الاداء افضل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة نضيف الى ذلك ان للعمل الجماعي فائدة وهي حماية الفرد من سيطرة الادارة ، ومواجهة الضغط التنظيمي ، وأكد بعض العمال خلال المقابلة الاستطلاعية على الميل لتعامل مع افراد يتوافقون فيهم القيم والمعايير ، في حين فئة اخرى تفضل التعامل مع الموظفين يشبهونهم قفي المهام ، وهذا طبيعي حتى يتسنى لهم العمل بسهولة وفهم بعضهم البعض ، كما يرجع البعض الى تفضيل العمل بشكل فردي بنسبة 28% الى انه انسب طريقة على التركيز وعدم التشتت ، وعدم تحمل اخطاء الغير ، فلكل اسلوب ايجابياته وسلبياته يتوقف على ذلك على اختيار الاسلوب المناسب فكل طرف ولكل وظيفة . وقد جاءت أيضا نصوص قانونية تؤكد على ممارسة العمل ضمن الجماعة والمادة 28 من القانون الاساسي تشير الى ذلك حيث اوجبت على العامل ان يحرص دوما على (الجهد الجماعي الهادف الى دعم الاقتصاد الوطني) .

جدول رقم "18" : يبين موقف العمال من انتقاد المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
تدافع عنها	14	56%
لا تبالي	00	00
التصرف حسب الموقف	11	44%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اجابات المبحوثين بأعلى نسبة تتجه لدفاع عن المؤسسة بنسبة 56% في حالة الاساءة اليها وهذا راجع إلى إحساسهم بالانتماء ومدى ارتباطهم بها، و كذلك مدى توافق قيمهم مع قيم المؤسسة ، حيث اجاب احد المبحوثين خلال المقابلة الاستطلاعية بمعنى انه مهما كانت المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، يجب على عمالها الدفاع عنها وتحسين صورتها كونها مصدر قوته وصاحبة فضل عليه ، اما النسبة الثانية كانت اجابتهم بالتصرف حسب الموقف x بنسبة 44% فقد تكون المعلومات خاطئة وقد تكون صحيحة ولا يمكن انكارها.

جدول رقم " 19 " : يوضح رغبة الموظف في قضاء ما تبقى من الحياة المهنية في المؤسسة التي يعمل

بها.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	18	72%
لا	07	28%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أن الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 72% ليست لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل المديرية ،ذلك لانجذابهم نحو مؤسسات أخرى أو لعدم شعورهم بالانتماء لمؤسستهم وكذلك ضغوط العمل، وعدم استقرار هم في وظيفتهم، وفي المقابل نجد بقية أفراد العينة بنسبة 28% يرغبون في إنهاء ما تبقى من الحياة المهنية في مؤسستهم وهذا راجع إلى الخبرة في العمل، شعورهم بالانتماء والاعتزاز بالإضافة إلى الرابط النفسي بينهم وبين المؤسسة ، الحصول على الحوافز، اهتمام الإدارة بهم كمورد هام داخل المؤسسة، وهذا ما يفسر ولأنهم لمؤسستهم.

جدول رقم "20" : يبين استعداد الموظف لتقديم مجهود اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	18	72%
لا	07	28%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

من خلال المعطيات الكمية المتبينة في الجدول ان افراد العينة نسبة 72% اكدوا على استعدادهم لبذل جهد لبلوغ اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ، وهذا راجع لرغبتهم في تطوير مؤسستهم وشعورهم بالانتماء والإخلاص للمؤسسة وتبني اهدافها ، بالإضافة الى اهتمام الادارة بالموارد البشري وتحفيزه من خلال علاوات ، تكريم ، ترقية ، مقابل هذا العمل ، في المقابل نجد نسبة 28% من المبحوثين رفضوا تقديم مجهود اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة ، هذا راجع لعوامل منها الضغوطات العمل ، المحسوبية ، الصراعات ، غياب العدالة والتمييز حسب المقابلة الاستطلاعية ، اضافة الى الاقدمية والخبرة ، فالعامل الذي افنى حياته لخدمة المؤسسة عكس الموظفين الملتحقين جديدا يدرك انها مصدر قوته ولها فضل عليه .

جدول رقم 21: يوضح اذا ما كان يتم اخذ باقتراحات المبحوثين باعتبار من طرق ادارة المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دائماً	03	%12
احيانا	10	%40
نادرا	12	%48
المجموع	25	%100

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة من 40% من المبحوثين اجابوا بان الاقتراحات التي يقدمونها بخصوص العمل احيانا ما يتم قبولها والعمل بها ، تليها نسبة 48% نادرا تليها نسبة 12% للذين اجابوا دائما ، يتضح من خلال الجدول على انه احيانا ما يتم الاخذ بأراء اعمال المتعلقة بالعمل ، ويمكن ارجاع ذلك لظروف وملائمة الاقتراحات و ملائمتها للإمكانيات والقدرة على تجسيدها ، اضافة الى المركزية القرار من المؤسسة الام بالعاصمة وهو ما يفسران الاقتراحات احيانا ما يتم اخذها بعين الاعتبار وأحيانا ما ينذر.

جدول رقم "22" : يبين الدافع للالتزام بالعمل.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
العلاقات الجيدة	15	%60
الضمير الانساني	6	%24
نقص فرص العمل	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الجدول اعلاه نجد ان نسبة 60% من الاجابات اعتبروا الدافع الاساسي لاستقرارهم بالمؤسسة هي العلاقات الجيدة ، حيث يرفضون تغيير المؤسسة لقضائهم عدة سنوات فيها ولهم ذكريات ، اضافة الى العلاقة الاخوية التي تجمعهم بالزملاء وحبهم وتهنئتهم ، في حين ثاني نسبة 24% راجع الى الدافع لالتزامهم بالعمل فيها الى الضمير الاخلاقي ، حيث تقدم لهم

المؤسسة الكثير من المهارات والخبرة ومن واجبهم رد هذا الفضل بالاستمرار فيها لنجاحها والمساهمة في العطاء وتقديم خبراتهم للشباب الصاعدة بها ، في نرى ان نسبة 16% من المبحوثين انهم ملزمون بالبقاء في المؤسسة لقلّة الفرص في سوق العمل ، من اجاباتهم نستنتج انهم يشعرون بالالتزام بالبقاء في المؤسسة واندماجهم في العمل والإيمان بأهدافها ، وهذا ما تحرص العلاقات الانسانية على تحقيقه وما يزيد من اخلاص للجمهور الداخلي للتفاني وتمثيلها احسن تمثيل .

بيانات المحور الثالث: دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام الاستمراري من خلال

الحوافز المعنوية.

تمهيد:

تعتبر العلاقات الانسانية من الوظائف الحيوية ، لسعيها لتحقيق الالتزام الاستمراري الذي بنى اساسا من تعلق الفرد ورغبته في البقاء مع المنظمة ، ويكون هذا الالتزام متميزا من خلال العلاقات القائمة على الثقة والود والروابط الانسانية الحسنة ، اذ تعد الحوافز احد الاساليب التي ترسخ من خلالها العلاقات الانسانية داخل المنشأة الامر الذي يؤدي الى اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ، كما لها دور هام لتنمية الموارد البشرية فوجودها يؤدي الى رفع الروح المعنوية للموظف وشعوره بالانتماء لها ، ومن ثمة التزامه لأهداف المؤسسة .

جدول رقم 23 : يبين اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

يعتبر التكوين ضرورة حتمية المؤسسات بغية مواكبة التقدم ، وتحقيق الاهداف المنشودة ،من خلال الجدول اعلاه يتضح ان المؤسسة تهتم ببرامج التكوين لجمهورها الداخلي ، حيث مثلت الاجابة بنعم بنسبة 80% وعدد الذين نفوا ذلك قدرت بنسبة 20%، بالتالي كلما كانت فرص التكوين كبيرة للعمال انعكس على مخرجات العمال بشكل ايجابي (اداء وعي اهتمام بالعمل) وبالتالي يساهم التزامه واستقراره بالمؤسسة ويقلل من دوران العمل ، غياب وحوادث العمل لنقص الكفاءة .

جدول رقم "24" : مدى تلقي المبحوث الشكر من قبل مشرفه بعد انجاز العمل .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
غالبا	11	44%
أحيانا	10	40%
نادرا	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

ان تقدير مجهود العامل حافز بالغ الاهمية كونه يوحد الجهود لتحقيق اهداف المؤسسة ، وفي نفس الوقت تحقيق رضا المرؤوسين من خلال اشباع حاجة الاحترام والتقدير والتي احتلت المرتبة في سلم ماسلو للحاجات الانسانية ، وتبعا للمعطيات الواردة في الجدول اعلاه نلاحظ تقارب النسبة بين غالبا وأحيانا حيث تمثل الاجابة غالبا 44% ، اما احيانا تمثل 40% اما 16% نادرا ما يدل على ان الرؤساء في المؤسسة يثنون على العمال بعد الاداء الجيد في العمل ما يدل على اسلوب الاشراف الجيد ، حيث ان القيادة الجيدة هي التي تكافئ المرؤوسين معنويا وماديا ، هذا ما اثبتته نظرية القيادة ، نضف الى ذلك الثناء مع العاملين يولد لديهم ادراك شخصي بالأهمية والشعور بقيمة الذات والثقة في نفس الوقت ، ما يدفعهم لإدراك قيمة العمل الذي يؤدنه هذا ما تلمسه نظرية العلاقات الانسانية في تجاربها في مصنع هاوثون بتركيزها على الجانب المعنوي والنفسي والاجتماعي للعاملين .

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة.

جدول رقم "25" : يوضح شعور العامل بالحماس والرغبة في العمل داخل المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دائماً	05	20%
احيانا	20	80%
المجموع	25	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة . يوضح الجدول اعلاه مدى شعور أفراد عينة البحث بالحماس والرغبة في عمل فيتضح لنا أن نسبة 80% يقرون بأنهم أحياناً يشعرون بالحماس والرغبة في العمل وهي أكبر نسبة ، ثم تليها نسبة 20% وهم يقرون بأنهم دائماً يشعرون بالحماس والرغبة في العمل ، ومنه نلاحظ أن الشعور بالحماس والرغبة في العمل هو حافز أساسي يدفع العامل أداء أفضل داخل المؤسسة.

جدول رقم "26" : يوضح مدى كفاية الاجر الذي يتقاضاه العامل .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	03	12%
لا	22	88%
المجموع	25	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد

على الاستبيان

يوضح الجدول رقم 26 مدى كفاية الاجر الذي يتقاضاه افراد عينة البحث ، فنلاحظ ان نسبة كبيرة من العمال والتي تقدر بنسبة 88% اقروا بعدم كفاية الجر الذي يتقاضونه وبأنه لا يلبي احتياجاتهم المختلفة وذلك راجع حسب تعليلهم الى غلاء المعيشة الذي تسبب في انخفاض القدرة الشرائية ، وصعوبة الحياة والمعيشة ، وارتفاع اسعار الذي شهد في الاونة الاخيرة ارتفاعا كبيرا زيادة على هذا دفع فواتير الغاز والكهرباء والماء و الكراء ، كما انه لا يمكن تلبية الاحتياجات المختلفة باجر ثابت فالاحتياجات سعرها متغير ، وهذا الاحساس يضعف الدافعية لدى العمال

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة.

وبالتالي يؤثر على مستوى ادائهم ، اما نسبة 12% من افراد العينة اقرؤا بكفاية الاجر وبأنه يلبي احتياجاتهم المختلفة .

جدول رقم " 27 " : اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

يوضح الجدول اعلاه الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة لعمالها، حيث اجابت معظم مفردات العينة بنعم بنسبة 84% ، أي ان المنظمة تهتم بهم وتقدم لهم خدمات اجتماعية متنوعة ، كمنح مناسبات ، الخروج للولادة ، ختان وفاة ، منح طبية ، عمرة ، واحتفال ببعض المناسبات عيد ميلاد 1 ماي، التقاعد ما يصنع جو السعادة في نفوس العاملين للخروج من روتين العمل ، ما ساهم في رفع الروح المعنوية (كما تم الاشارة له في الجانب النظري ص 51) حيث تبدي المنظمة اهتمامها بالعنصر البشري من الجانب الاجتماعي كأسلوب محفز للعمل والالتزام ومن المعلوم ان الخدمات الاجتماعية تمثل تحفيزا اضافيا للعامل كما انه جزء من الحوافز المالية التي يستفيد منها الموظفين وهي تمثل اهمية بالغة بالنسبة لهم . في حين صرحت نسبة 16% ب لا ومن خلال المقابلة الاستطلاعية يرجعون ذلك لعدم توفير مطعم ،طبيب ،مكان للاستراحة و خدمة النقل .

جدول رقم "28": يبين اسهام الحوافز المعنوية المقدمة في تعلق بالمؤسسة وكيف ذلك؟

في حالة الاجابة بنعم			التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاحتمالات
النسبة	التكرار	الاحتمال	%88	22	نعم
%50	11	- اعتزاز وفخر			
%09	02	- احترام الدوام			
%41	09	-التفاني في العمل			
			%12	3	لا
100%	22		%100	25	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

تلعب الحوافز المعنوية دور هام في تنمية شعوره بالانتماء وولائه ما يحقق العلاقات المتجانسة والاندماج في العمل، من خلال الجدول اعلاه نرى ان نسبة 88% من مجتمع البحث اكدت اسهام الحوافز المعنوية في تعزيز تعلقهم بالمؤسسة ، في حين 12% نفت ذلك ، حيث عللت المجموعة التي اجابت بنعم ان الحوافز المعنوية تساهم في اعتزازهم وفخرهم بالمؤسسة بنسبة 50% تليها التفاني في العمل بنسبة 41% واحترام وقت الدوام بنسبة 09% .

جدول رقم "29": يمثل دور فوائد الدورات التدريبية في زيادة رغبة استمرار بالمؤسسة في حالة نعم لماذا ؟

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة.

في حالة الاجابة بنعم			التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاحتمالات
النسبة	التكرار	الاحتمال	%92	23	نعم
%39.1	09	-الاحساس بالانتماء لها			
%61	14	- التميز في الاداء وإكسابك خبرة			
/	/	/	%8	2	لا
%100	23	/	%100	25	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

تهدف المؤسسة لتكوين عمالها بشكل دوري لتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم ، ما يساهم في تحسين مستوى الاداء والتقليل من الاخطاء المهنية ومواكبة التطور التكنولوجي ، حسب معطيات الجدول يساهم التكوين المتواصل للعمال في تعزيز استمرار الجمهور الداخلي بها ، نسبة 92% وهي الفئة التي اجابت بنعم اما 8% كانت للفئة التي نفت ذلك ، حيث بررت الفئة التي اجابت بنعم اجاباتها بان البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لصالح عمالها تزيد احساسهم بالانتماء والامتنان لها ، فمثلت بنسبة 39.1% اما البعض الاخر يرى انها تولد لديه رغبة في اداء عمله وتكسبه خبرة و ذلك بنسبة 61% وبالتالي استفادة الموظفين من التكوين له تأثير ايجابي على فاعلية الفرد في العمل ، بحيث تزيد ثقته في قدراته المهنية ، وتساعده على اندماجه في فرق العمل وتبني روح الجماعة والولاء للمؤسسة وأهدافها .

جدول رقم "30" : يبين مساهمة الروح المعنوية العالية في احساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة في

حالة نعم كيف ذلك ؟

في حالة الاجابة بنعم			التكرار النسبي	التكرار المطلق	الاحتمالات
النسبة	التكرار	الاحتمال			
39.1 %	09	-الاحساس بالانتماء لها	%92	23	نعم
%61	14	- التميز في الاداء واكسابك خبرة			
			%8	2	لا
%100	23		%100	25	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

يشير الجدول اعلاه الى ان نسبة 92% من عمال المؤسسة ترى أن الروح المعنوية العالية تساهم في الاحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، حيث يتجلى ذلك حسبهم في تذليل الصعوبات التي تواجههم اثناء اداء مهامهم بنسبة 39.1% تليها تقديم مصلحة المؤسسة عن مصالحهم الشخصية بنسبة 35% ، حيث اجاب بعض العمال خلال المقابلة الاستطلاعية انهم يشعرون بأن مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلهم ، كما اجابت نسبة 26.0% بان الروح المعنوية العالية يشعرون بالمسؤولية اتجاه المنظمة من خلال الحفاظ على ممتلكاتهم ، حيث خلال المقابلة الاستطلاعية اجاب البعض أنهم يشعرون بأن المؤسسة جزء من عائلتهم وكل ممتلكاتهم يخصهم ولا يمكن أن يمسه شخص ما وهي تستحق ولائهم وإخلاصهم ، وبالتالي سلوك الفرد داخل المؤسسة هو انعكاس لمعنوياته ، فالروح المعنوية المرتفعة هي نتيجة العلاقات الانسانية الجيدة

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

(تحفيزات مادية ،معنوية التعاون ، التفاهم) التي لها تأثير على نفسيته والتي تزيد من التزامه للمؤسسة والارتباط بها عاطفيا .

الجدول رقم " 31 " : يوضح مدى تكريم العمال المتميزين والمتقاعدين .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	05	20%
لا	20	80%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة ، يوضح الجدول رقم " 26 " مدى اهتمام المؤسسة بإقامة حفلات لتكريم المتميزين والمتقاعدين فنلاحظ أن الأغلبية من افراد العينة البحث اكدوا على ان المؤسسة تقيم لهم حفلات لتكريم المتميزين خاصة المتقاعدين ومثلت نسبتهم 100% ، وعليه يمكن القول بأنه عندما تقيم المؤسسة حفلات تكريم خاصة لعمالها المتميزين والمتقاعدين ، فهذا يدفعهم نحو بذل جهد اكبر والسعي نحو التميز والإبداع ، فحفلات التكريم تعد حافزا معنويا نحو بذل جهد أكبر في المؤسسة و الشعور بالانتماء اتجاهها .

جدول رقم " 32 " : يبين توزيع المؤسسة جزء من ارباحها السنوي على الموظفين .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	25	100%
لا	00	00%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم " 27 " يتضح أن المؤسسة تتبع نظام المشاركة في الارباح حيث كانت الاجابة بنعم بنسبة 100% ، وهذا لتشجيعهم على البقاء في المؤسسة وتحسينهم

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

باهتمامها بهم ، التي من شأنها أن تؤدي لزيادة الاحساس بالالتزام والتضامن مع المؤسسة ، وما يجعلهم يقدموا كل ما لديهم من الطاقات لأجل المؤسسة.

جدول رقم "33": يبين ملائمة مؤهلات الموظفين مع مناصب عملهم .

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	22	88%
لا	03	12%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

يعد ملائمة طبيعة العمل وأعبائه مع مهارات وقدرات العمال من أهم الحوافز المعنوية التي تشبع الحاجات النفسية ، خاصة حاجة اشباع الذات التي تولد الشعور بالانجاز وتزيد من التزام العامل بمنظّمته والتقديم فيه أكثر ، حيث أولى MAC LE ALEND اهتمامه في نظريته للانجاز حيث يرى ان اشباع هذه الحاجة يحقق الفائدة للطرفين المؤسسة والموارد البشرية ، فمن خلال الجدول رقم "28" أجابت نسبة 88% بنعم ونسبة 12% نفت ذلك ، يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على اشباع سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وهذا ما توضحه أجوبة المبحوثين حيث جاب أجل المبحوثين بنعم نسبة 88% ، وهذا ما قد أكد لنا احد المبحوثين وهو اطار بالمديرية في مقابلة معه أن عملية وضع كل شخص حسب مؤهلاته وتخصصاته في المكان المناسب لم تعد مهمة مثل الماضي بل أصبح تولي لها أهمية كبيرة لدفع العامل لحب وظيفته والرضا عنها لبدل كل مجهوداته لأداء جيد والإبداع فيها وهذا دائما لصالح المؤسسة .

جدول رقم "34": يوضح اهم الاقتراحات المبحوثين لمديرية اتصالات الجزائر لتحقيق الالتزام الوظيفي .

الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة.

الاحتمالات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
فتح باب الحوار	06	24%
تحقيق العدالة	08	32%
توفير ظروف العمل	05	20%
التشجيع والتحفيز	03	12%
اسناد المناصب لأشخاص اكفاء	03	12%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

ويطالب معظم المبحوثين في المديرية من الإدارة وجميع المسؤولين بالاهتمام بتحسين العلاقات الإنسانية أكثر ويظهر ذلك من خلال مجموعة الاقتراحات التي قاموا بتقديمها والتي تتمثل من خلال الجدول الموضح اعلاه فيما يلي:

تطالب نسبة 32% الادارة بتطبيق العدالة التنظيمية والابتعاد عن التمييز، اذ تعد من اسس العلاقات الانسانية(ارجع ص 47) حيث ان سلوك الافراد داخل المنظمة يتأثر بطريق تعامل المسؤولين، وبالرجوع لنظرية العدالة والمساواة لAdams نجده يدعوا لضرورة معاملة الفرد في المؤسسة معاملة عادلة من خلال المساواة والتكافؤ في الفرص، وعدم التمييز والحصول على نفس الحقوق، كالخدمات، فرص، مكافآت العلاقات الاجتماعية، الاحترام والتقدير، كونه يؤدي الى الاستقرار النفسي والانسجام وأكثر في العمل، ما يستنتج عنه ارتفاع معدل الاداء التنظيمي وكسب ولاء العمال في حين ان التمييز وعدم المساواة حسب ما ادلى به بعض المبحوثين خلال الدراسة الاستطلاعية، يؤثر عليهم نفسياً كالشعور بعدم التقدير، وقتل فيهم روح المبادرة، اضافة للحقد علة مسؤوليهم ما يولد كره ونفور من العمل والتهاون في انجازه وعدم الالتزام، يليها اقتراح ثاني وهو فتح باب الحوار والمشاركة العمالية بنسبة 24%، ذلك بسماع انشغالاتهم والإصغاء لمشاكلهم لتحسيس العامل بأهميته وبالانتماء وكذلك اشراكهم في اتخاذ القرارات لكونهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهو من يخدمون مصالحها، لان ادماجهم واستشارتهم تجعلهم يتبنون

ويخلصون لأهداف المنظمة التي يشاركون في تسييرها ، في حين اقترح 04 مبحوثين توفير ظروف المادية جيدة للعمل اصبحت تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين على جميع الاصعدة الوطنية والدولية ، من خلال تعليمات وتوجيهات تحدد مستويات ضرورية لعوامل البيئة الفيزيكية لإدراك صعاب المؤسسات دورها في زيادة كفاءة العامل " 72 ، حيث تدعوا الاعتبارات الانسانية والاقتصادية لضرورة تحسين ظروف العمل لمدى اهميتها في خلق بيئة مريحة خالية من مهددات الصحة والسلامة المهنية ، وكان الاقتراح الرابع بنفس النسبة التي كانت تمثلت 12% لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإعطاء المنصب لصاحب الكفاءة والخبرة ، وتشجيع العمال وتحفيزهم ماديا ومعنويا ، اذ يعد تطبيق اسلوب الحوافز من العوامل التي تساعد على توفير ظروف ملائمة للعمل ، من اجل رفع درجة الالتزام والولاء لدى العمال للإحساس بتحقيق الذات والانتماء في نفس الوقت .

ثانيا : عرض نتائج الدراسة .

1) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

بعد الانتهاء من كل المراحل السابقة من جمع وتفرغ البيانات باستعمال مختلف أساليب التحليل ، سناحاول في مايلي مناقشات البيانات الموصل اليها في ضوء فرضيات الدراسة ، بعدما قمنا بتحليل بيانات الاستمارة نقوم باستعراض النتائج العامة التي توصلنا إليها ومدى تحقق فرضيات البحث واقتراح بعض التوصيات لإدارة المؤسسة وخاصة في مجال العلاقات الإنسانية والرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة لتحقيق الالتزام التنظيمي .

❖ النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة :

تقوم الدراسة على عدة متغيرات ديمغرافية متعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية.)

على ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص افراد العينة ان نسبة 56% من العمال هم إناث ، وان نسبة 40% من العمال تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 ، ونسبة 52% مؤهل علمي جامعي بالإضافة الى نسبة 40% للخبرة المهنية الاكثر من 10 سنوات.

⁷² حمداد ليلي ، اطروحة حول دراسة ارغومونية للظروف الفيزيكية وعلاقتها بحوادث العمل ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2018 ، ص

❖ 1.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى :

للعلاقات الانسانية دور في تحقيق الالتزام العاطفي للعامل من خلال توفير ظروف العمل المناسبة و العلاقات الانسانية الجيدة داخل المؤسسة.

-بناءا على الشواهد الكمية التي تضمنتها الجداول وحسب اراء المبحوثين ، فمن خلال

الجانب النظري تبين لنا ان الالتزام التنظيمي ظاهرة معقدة له علاقة بالأحاسيس ، وهناك عدة عوامل تؤثر في هذا المحور منها الحوافز بأنواعها ، مناخ العمل ، العلاقات السائدة ، طبيعة الاتصال كما انه يتكون وفق مراحل (انظر الصفحة رقم 61 - 62).

- حيث اكدت جل المفردات حسب الجدول رقم "05" ، ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز استخدام التكنولوجيا ومواكبة التطورات المتعلقة بها ، باعتماد احدث وسائل التكنولوجيا وتحديث الانظمة باستمرار ما يزيد التزام ورضا العمال وظيفيا بالتالي جودة الخدمة ، ما يساهم في بناء سمعة جيدة كما يزيد من رفع معنويات العمال ويدفعهم للدفاع عن صورتها ضد أي انتقاد تتعرض له ، هذا ما اكدته نتائج الجدول رقم "18" حيث نسبة 56% من المبحوثين اكدوا على الدفاع عن مؤسستهم للالتزامهم العاطفي والاخلاقي اتجاهها .

و يتضح من خلال الجدول رقم 11-12-13- ان الاتصال الداخلي كأحد الاساليب الادارية يحقق الالتزام ويساهم فيه من خلال مجموعة الوظائف التي يؤديها ، وكذا الوسائل والشبكات والخصائص التي يتمتع بها ، إلا ان الجدول رقم "21" نادرا ما يأخذ باقتراحات العمال ذلك لمركزية القرار، بالتالي اهمال الحوار والتشاور من طرف الادارة واستغلاله لتطبيق الصرامة في العمل تجعل الموظف مقيدا امام ضغط نفسي يخلق لديه توتر الذي يشوه صورة المؤسسة لديه في ذهنه .

على ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص افراد العينة ان نسبة 56% من العمال هم إناث ، وان نسبة 40% من العمال تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 ، ونسبة 52% مؤهل علمي جامعي بالإضافة الى نسبة 40% للخبرة المهنية الاكثر من 10 سنوات.

يتضح من خلال الجدول رقم "06" ان ظروف العمل المادية الغير المرضية من وجهة نظر المبحوثين بنسبة 80 % ، والتي تؤثر سلبا على نفسياتهم حيث تمثلت في الجدول رقم "09" بنسبة 90.4% ، بالتالي سوء ظروف العمل يدل على اهمال المؤسسة للجانب البيئي للعمل وعدم الاهتمام بالراحة النفسية وصحة العمال والتي ينجم عنها اثار صحية ، كضغط العمل الامراض المهنية ، جو العمل وأخرى تنظيمية تظهر كنتيجة حتمية للآثار السابقة ، وهي صراعات تنظيمية غياب دوران العمل ، التي تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل وروحه المعنوية مما يقلل ادائه والتزامه تدريجيا ، كما ان غياب المساواة والتمييز يولد كره ونفور لدى عمال المديرية بنسبة 58% ، فالتالي فان عمليات التطوير التنظيمي لا يكتب لها نجاح ادا ما تمت في مناخ سلبي ، كما اتضح من خلال الجدول رقم "27" و"07" على اهتمام المديرية بالجانب الاجتماعي ، بنسبة 84 % والترفيهي عن العمال بنسبة 56 % ، وهو ما يتضح جو من السعادة في نفوس العاملين للخروج من الروتين العمل ويساهم في رفع الروح المعنوية.

كما يعتبر المناخ الاجتماعي للعمل دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان ، والتكيف النفسي فطبيعة العلاقة بين العامل ورئيسه ترجع بالإيجاب على نشاط المؤسسة ككل من خلال زيادة نشاط افرادها نابع من احساسهم بالانتماء اليها وهذا تم اثباته من خلال الجدول "15" الذي يوضح ان العلاقة السائدة بين المرؤوس ورئيسه انها علاقة انسانية بنسبة 52%، كما يتضح من خلال الجدول رقم "16" ان نسبة 80% اقرت الاجراءات المتخذة من قبل المسؤول عند مخالفة اللوائح التنظيمية يتمثل في التساهل في تطبيق القوانين والحوار، وهذا ما كدت عليه نظرية العلاقات الانسانية من خلال مراعاة التوجيه بشكل ذكي وعدم التشدد معه ، حيث ان هذا النوع من الاشراف ينعكس بصورة مباشرة على التزام العامل وتعلقه بالمؤسسة والعكس ، كما اكدت النظرية على مراعاة الجوانب الاجتماعية وهذا ما تم تأكيده من خلال الجدول رقم "14" حيث اقرت نسبة 72 % ان المسؤول يراعي ظروفهم الطارئة ، كما يتضح حسب الجدول رقم "17"

ان هناك تعاون بين عمال داخل المؤسسة اذ يفضل نسبة 72% انجاز العمل بشكل جماعي ، وهذا دليل راجع الى الروح المعنوية العالية ووجود التوافق والانسجام الاجتماعي بين اعضاء الجماعة في العمل ، و هذا يؤدي الى رفع اداء العامل وزيادة التزامه داخل المؤسسة ، كما يعود لظروف العمل الجيدة لان كلما كان العامل مرتاح في عمله ، كلما قام ببناء علاقات جيدة مع العمال والتعاون بينهم ، يعتبر المناخ التنظيمي السليم جيد وحافز ايجابي للعمل والالتزام التنظيمي ، وهذا ما تم اثباته من خلال الجدول رقم "22" حيث ان الاجابة عن الدافع للالتزام بالعمل هو العلاقات والظروف العمل الجيدة الذي بلغت نسبة 60% نظرا لشخصية الانسان المعقدة التي يغلب عليها التعامل الوجداني ، فالمناخ الذي يشعره بأمان وراحة الذي يحس فيه انه ضمن محيطه العائلي ، ويشعره بالانتماء والولاء للمؤسسة ،

كما يتضح من خلال الجدول رقم "19" و "20" رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة محل الدراسة ، كما اكدوا على استعدادهم لتقديم مجهودات اكثر الاهداف التنظيمية المسطرة وهذا لشعورهم بالارتباط العاطفي والانتماء لها الاخلاص لأهدافها .

و بعد تحليل واستقراء نتائج الدراسة الميدانية تمكنا من الوقوف على واقع

بيئة العمل ومساهماتها في تحقيق الالتزام بمديرية اتصالات الجزائر ، حيث اقرت عينة الدراسة بان كل من ظروف العمل الفيزيائية التنظيمية والاجتماعية السائدة ملائمة بشكل عام ، بالتالي نستنتج ان الفرضية الجزئية الاولى قد تحققت نسبيا بالرغم من سوء ظروف العمل المادية وعدم تهيئتها بشكل دوري وتم تحقيقها من خلال:

- الاهتمام بالجانب الاجتماعي والترفيهي للعامل .
- الاتصال الفعال والاعتماد على التكنولوجيا.
- توفير جو مهني سليم وجيد والعمل الجماعي.
- الجو الاخوي والعلاقات الودية بين العمال فيما بينهم ومع مشرفيهم .
- تعلق الجمهور الداخلي بالمؤسسة عاطفيا و ولاءه لها.

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

للعلاقات الانسانية دور ايجابي في تحقيق الالتزام الاستمراري للعامل من خلال الحوافز المعنوية داخل المؤسسة.

- من خلال بيانات المحور الثالث تم التوصل الى ان العاملين اكدوا بنسبة 100% حسب الجدول رقم "27"، على اهتمام المديرية بالعامل من الناحية الاجتماعية (زواج ، ولادة ، ختان ، منح طبية ،وبعض المناسبات الوطنية والعالمية) لإضفاء جو من السعادة والبهجة في نفوس العاملين .
- كما اكدت نسبة 88% حسب الجدول رقم 33 على ملائمة العمل لمؤهلاتهم وقدراتهم ، وهذا ما قد نادى به انصار العلاقات الانسانية من بينهم (Eric from) (Cris Argyris) ، حيث ان توافق العمل مع مهارات العامل لا يؤدي من الانجاز فحسب ، بل يؤدي لرضا الداخلي من خلال اشباع حاجة اثبات الذات والاعتزاز بالعمل والشعور بالانجاز ، وبالتالي القيام بالعمل بإتقان وإبداع .
- كما تبين ان المؤسسة تعمل على تجسيد محفز اخر وهو التدريب حيث كانت اجابات المبحوثين ب نعم بنسبة 80% حسب الجدول رقم 29 ، فهو من المقومات الاساسية لعملية تنمية الموارد البشرية ، وترسيخ العلاقات الانسانية لا يستعاب بالعلوم والمعارف النفسية والإنسانية والتكيف مع مستجدات البيئة ، حيث اكدت نسبة 61% حسب الجدول رقم 23 على ان التكوين .
- كما توجي مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم اهمية لحافز اخر وهو تكريم العمال المتميزين والمتقاعدين حسب الجدول رقم 31 ، وهذا ما اكدته كل مفردات العينة بنسبة 100 % ، وحسب ما اقرته نسبة 40 % حسب الجدول رقم 24 فهناك اعتراف وتقدير لمجهودات العمال من قبل المسئول في المديرية ، ما يولد لديه ادراك اهميته وقيمته ما يزيد تقانيمهم في العمل ورغبتهم في البقاء في المؤسسة والفخر والانتماء وهذا بنسبة 50% .
- كما تلعب الحوافز المعنوية دورا لهم في ادارة المنظمة ، حسب الجدول رقم 28 حيث تساهم بنسبة 92% في الاحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة من خلال الروح المعنوية المرتفعة حسب ما كدته عينة البحث ، فمن خلال الدراسة الميدانية يمكن القول ان الفرضية الثانية قد تحققت بصورة جلية وان للعلاقات الانسانية دور ايجابي في تحقيق الالتزام الاستمراري لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر

بولاية مستغانم ، من خلال الحوافز المعنوية وهذا ما توافق مع ما جاء في الجانب النظري ونظرية العلاقات الانسانية والحوافز .

(2) _ نتائج الدراسة النظرية :

من خلال تطرقنا الى الادبيات المتعلقة بموضوعي العلاقات الانسانية والالتزام الوظيفي في الجانب النظري توصلنا الى مجموعة من النتائج :

❖ من خلال الجانب النظري تبين لنا ان الالتزام التنظيمي ظاهرة معقدة له علاقة

بالأحاسيس ، وهناك عدة عوامل تؤثر في هذا المحور منها الحوافز بأنواعها ، مناخ العمل ، العلاقات السائدة ، طبيعة الاتصال القيادة و الاشراف ...

❖ يعد الالتزام التنظيمي مفتاح اساسيا في تحديد توافق العامل بمؤسسته واحد الاهداف

التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه ، كونه يعني تقبل العامل لقيم وأهداف المؤسسة ورغبته القوية ببذل جهد متواصل في تحقيق اهدافها .

❖ الالتزام التنظيمي ليس فطرة في الانسان وإنما شعور يكتسب وينمي في ظل توفر

الشروط اللازمة ، من مناخ التنظيمي نمط قيادي ديمقراطي قنوات اتصال ، مفتوحة جماعات عمل متماسكة ، حوافز مغرية .

❖ العلاقات الانسانية تعمل على توطيد العلاقات بين العمال ، وهذا مايرفع روح الانتماء

لديهم اتجاه المؤسسة ، حيث اكدوا على انهم متعاونون في العمل ويساعدون بعضهم في حل المشكلات ، والتعاون في اداء مهامهم ويعكس حقيقة مفادها ان للمؤسسة تعمل على اشباع حاجات الاجتماعية للأفراد العاملين من خلال العمل الجماعي.

❖ ان الالتزام التنظيمي عند الفرد يتطور وفقا للفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة

بداية من حصول على الامن من المؤسسة ثم مرحلة الانسجام والقيم ، التي ان تعزز لديه اتجاهات الالتزام لتتعمق ابعادها لديه .

❖ الالتزام حالة نفسية شعورية لدى الفرد اتجاه عمله ينتج عن محلها درجات الرضا لمجموعة من العوامل المتغيرات التي تميز بيئة العمل و الاشباعات التي يجعل عليها منها .

❖ تعتبر العلاقات الانسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة على العمل .

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام العاملين ، وذلك من خلال الثقافة التي تحملها المؤسسة وترسخها لدى الافراد العاملين بها ، تقدير ، احترام ، اصغاء لمشاكلهم ، عدالة التي من شأنها ان تؤثر على سلوك العاملين و الذي ينعكس في ولاءهم لها شعور بالانتماء لها .

❖ الاهتمام بتحسين جو العمل من الناحية المعنوية خاصة فيما يخص الجانب النفسي والروحي للعمال ، لان الجانب المادي وحده لا يكفي لشعور العامل بالارتياح والرضا عن عمله والاستقرار فيه.

❖ نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة ، سيجعل العاملون يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة المنظمة ، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم ما يؤثر سلبا على سمعتها .

❖ المناخ التنظيمي مفهوم جوهري له دور محسوس في تأثير على ادراكات العمال وتوجهاتهم نحو المنظمة ، بالإضافة الى علاقات الضمنية مع الكثير من المفاهيم التي تعبر سلوك التنظيمي ، كالرضا ، الغيابات ، مغادرة العمل ، صراعات تنظيمية ، والالتزام بأهداف المنظمة .

❖ تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة ،حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة

الضغوط والتغيرات البيئية ،حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب أن الأفراد يقبلون هذه الثقافة،وتنمي الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين فيها كما انها تدعمه، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

❖ الفصل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

- ❖ لا تختلف تهيئة ظروف العمل عن غيرها من الوظائف من حيث إعدادها و سيرها، فهي عملية إدارية و فنية، تختص بدراسة إمكانية تحسين ظروف العمل بمختلف مجالاتها . تتم غالبا من خلال تصميم برامج الصحة و السلامة، التي يهدف من ورائها إلى السيطرة على مصادر و مسببات الحوادث و الأمراض المحتملة في مكان العمل.

❖ النتائج الجزئية للدراسة الميدانية:

- ❖ انطلاقا من البحث في موضوع العلاقات الإنسانية ودوره في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين في مديرية اتصالات الجزائر، ولاية مستغانم، ومن خلال وضع تصور عن الظاهرة، ومختلف أبعادها المساهمة في التأثير فيها، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات منها المطالعات، و المقابلات، والملاحظات المستقاة من بيئة البحث، و الاستبيان بغرض الوصول إلى نموذج للدراسة ووضعه كهيكلة، حيث تم ضبط الإشكالية، وتحديد المفاهيم، وتقسيمات الدراسة النظرية والميدانية والمنهجية، ووصولاً إلى والتحقق من فرضيات الدراسة، وهي النتائج النتائج التي تبقى قاصرة على سبر أغوار الظاهرة موضوع الدراسة بكل تفاصيلها، لكنها تبقى محاولة صادقة وجادة هدفها دراسة موضوع العلاقات الإنسانية، من خلال عدد من العوامل والمؤشرات التي قد يكون لها التأثير على الالتزام الوظيفي لعامل مديرية اتصالات الجزائر، والتي من بين أهمها الاتصال، والمناخ التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي و الحوافز.

يمكن استخلاص النتائج الجزئية للدراسة حيث:

➤ أهمية الإتصال في بناء وتوطيد تلك العلاقات بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية، وهو أحد الأجزاء الأساسية والهامة التي يبنى على أساسها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تنظيمية كانت، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الأفراد، فهو يرتبط بتنمية العلاقات الإنسانية، كما ويرتبط أيضا بعملية الاتصال بالقيادة الفعالة، والدافعية وتحفيز الأفراد، وبتخاذ القرارات، كما ظهرت أيضا من جانب آخر أهمية القيادة في المنظمة وفي الحياة التنظيمية داخل المؤسسة التي تجمع هؤلاء الأفراد الذين تجمعهم غاية واحدة، فاجتماعهم في مكان وزمان واحد ليكونوا جماعة فقط، هو آخر اهتماماتهم، ولكن بنية الجماعة، تقتضي قيادة تتواصل وتشارك، وتؤثر إيجابا.

➤ أكدت الدراسة على أن الشعور بأن العمل مصدر للسعادة، يصاحبه لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر غياب أي طموح من العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن يوفرها العمل، وهو يرجع في الواقع إلى أنه لا يرى العاملون فرصا حقيقية للنمو والترقي في العمل لبعض الأسباب التي اتضحت لنا نتائجها سلفا منها غياب المساواة والعدالة بين المرؤوسين، ولتأثير العلاقات الشخصية إلى حد كبير في ذلك، ولوجود بعض مشاكل الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء، بالإضافة إلى الشعور بالتهديد جراء السياسات المطبقة، مما يبين أن هناك خلا ما فيما يخص عدالة أساليب الترقية والسياسات والإجراءات الإدارية المطبقة في العمل.

➤ تعتمد إدارة الموارد البشرية على الأساليب التقليدية في تقييم الأداء و المبنية على أساس الحضور، التأخر، الغياب و مدى احترام العامل للقانون الداخلي للمؤسسة . كما أنها لا تقوم بالدراسات و البحوث التي قد تفيد في معرفة العوامل التي أدت إلى انخفاض مستويات الأداء و الالتزام بالمؤسسة و تدهور جودة خدماتها.

- النظام الاتصالي المتبع داخل المديرية يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية وذلك من خلال وجود نمطين من الاتصالات الرسمية التي تسير في اتجاهاتها الثلاثة (نازل، صاعد، أفقي) بمعنى أن الاتصالات لا تسير في اتجاه واحد علاوة إلى الاتصالات الغير رسمية مما يساعد على تحقيق التفاعل والتساند فتزيد الدافعية و الالتزام بالعمل.
- اكدت الدراسة الميدانية ان الحوافز المعنوية تساهم حقا في تحقيق الالتزام الاستمراري للعمال بالمديرية من خلال اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل .
- وجود علاقة قوية و طردية بين مساهمة ظروف العمل والمعاملة الانسانية على التزام الوظيفي ، وهو ما يعني انه كلما كان بيئة العمل ومناخ العمل جيد ورأسمال اجتماعي جيد ، كلما زاد التزام ولاء العمال تنظيميا والعكس.
- اكدت الدراسة ان المديرية تهمل الظروف العمل الفيزيائية والتصميمية ، رغم اثبات العديد من الدراسات ، تدهور ظروف العمل تأثر سلبا على اداء العاملين كما تجعله يعيش حالة من التضارب والتدهور النفسي.
- اكدت الدراسة ان كل من المناخ التنظيمي والعلاقات الوطيدة بين الزملاء هما الشيطان الاساسيان اللذان يمنعان المبحوثين من الالتزام الاخلاقي بالمؤسسة وعدم مغادرتها .
- اكدت الدراسة على وجود عوامل وسيطة تدخل في تفسير العلاقة بين العلاقة الانسانية ومستوى التزام العمال بالمديرية .
- اكدت الدراسة على ان نظام الحوافز العادل من احد العوامل التي تنمي وتطور القدرات الابداعية للموارد البشرية وتحقق لهم طموحاتهم لإثبات ذاتهم ، بالتالي توجيه طاقاتهم لتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة في نفس الوقت .
- اكدت الدراسة على وجود تماسك بين افراد المجتمع الدراسة وهي دليل على انه العلاقات بينهم يسودها الانسجام ومشاعر الزمالة ، ما يزيد التزامهم يشجع على روح الفريق والتحقيق من القيود الرسمية المفروضة عليهم .

- اكدت الدراسة على ان تحقيق الالتزام العاطفي اتجاه المديرية اتصالات الجزائر ، دفع عمالها لتقديم صورة جيدة عنها والدفاع عند انتقاءها .
- اكدت الدراسة على ان محافظة المؤسسة على الموارد البشرية يكون بتميمتهم من الجانب المادي والمعنوي معا ، كونهما متكاملان لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، مما يؤدي للشعور بالامتنان في العمل والتمسك به اكثر .

3) نتائج الملاحظة:

- من خلال فترة الدراسة الاستطلاعية و تربصنا بهذه المؤسسة، قمنا بتتبع كل النشاطات المتعلقة بمجال الاتصال والعلاقات العامة والعلاقات الانسانية، كما حرصنا على تسجيلها بكل موضوعية لنتوصل إلى نتائج التي لم تستطع أداة الاستمارة الوصول إليها بحكم المعوقات الزمنية، حيث توصلنا من خلال الملاحظة إلى:
- العلاقة بين العمال في مديرية اتصالات الجزائر والمدير علاقة جيدة وغير رسمية .
 - لقد لا حظنا ان بيئة العمل التي يزاول فيها العمال نشاطاتهم ، من حيث الظروف الفيزيائية هي ظروف غير ملائمة لقيام العمال بنشاطاتهم بارتياح .
 - عدم وجود مواد تعريفية و ترويجية للمؤسسة ولا لوحات التوجيهية داخل المؤسسة.
 - الصرامة من قبل المدير فيما تعلق بوقت الدوام واتخاذ القرارات .
 - الاستقبال والتعامل الجيد مع الجمهور الخارجي من قبل عمال المديرية وأعاون الاستقبال .
 - العلاقة الودية بين العمال فيما بعضهم وتقديم يد المساعدة لبعضهم البعض في مجال العمل .
 - ضيق المكان ونقص التهوية والإضاءة .
 - لا يوجد مكان مخصص للاستراحة .
 - شكل المقر المديرية لا يحفز على العمل حسب اراء العمال الضوضاء مكان تواجد مقر المديرية وسط المدينة .

- لا يوجد قسم الاعلام والاتصال وإنما هي مجرد ممارسة ونشاط إلا موظفة واحدة يسند إليها هذه المهمة ومنصب فارغ حاليا .
- استياء عمال المديرية من بيئة عملهم (فوضى داخل المكاتب وعدم ترتيبها و غياب التدفئة وأجهزة التبريد بالمديرية .)
- تفضيل بعض العمال عملهم خارج المؤسسة .
- تخوف معظم العمال من اجابة عن بعض الاسئلة كالقيادة و الاشراف.
- ظهور ملامح الاستياء على العمال خلال محاوراتهم حول ظروف العمل.
- و تاثيرها على نفسيتهم .

4) النتيجة العامة في ضوء الفرضية العامة:

- تأسيسا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات الكمية التي جمعناها من ميدان الدراسة (مديرية اتصالات الجزائر) اثبتت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين العلاقات الانسانية و الالتزام التنظيمي.
- وفي ضوء ماسبق من نتائج يمكن القول ان الفرضية العامة للدراسة قد تحققت ،اذ تعتبر نتائج المحاور السابقة المثلثة في اثبات الفرضيات الجزئية للدراسة هو اثبات لها ،اذ اوضحت وجود علاقة طردية بين مؤشرات و ابعاد العلاقات الانسانية (المثلثة في الظروف الفيزيقية التنظيمية العدالة التنظيمية المشاركة العمالية الاتصال علاقة الادارة بالعامل الحوافز المعنوية التكوين الخدمات الاجتماعية تناسب الاجور مع مجهودات العامل تماشي المنصب مع مؤهلاته العلمية) و ابعاد المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي (وهي الالتزام العاطفي ، الاستمراري و الاخلاقي) ،اذ كلما اهتمت المديرية ببيئة العمل و الجانب النفسي و الاجتماعي كلما زاد ولاء و التزام العمال اتجاه مؤسستهم.

5) نتائج الدراسة في ضوء الاهداف:

- ✚ من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية ،يمكننا القول بان الدراسة قد حققت هدفها الرئيسي؛ وهو التعرف على دور العلاقات الانسانية في تحقيق

الالتزام الوظيفي للجمهور الداخلي في مديرية اتصالات الجزائر - بمستغانم - من خلال حفاظها على خلق علاقات طيبة بين الموظفين و ذلك لرفع مستوى الالفة و العمل على تحفيز العمال على الالتزام و الحفاظ على ولائهم للمؤسسة.

✚ اما الهدف الثاني للدراسة فهو التعرف على العوامل الداخلية التي تؤثر في مستوى

الالتزام الوظيفي للعاملين في المديرية فمن خلال الدراسة اتضح ان هناك عدة عوامل تؤثر وهي : طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم و بين بعضهم البعض و كذلك توزيع المهام و الواجبات بشكل عادل ، و المكافئات ، وكذا الاجر الجيد و التحفيز من قبل القيادة ، و تحسين ظروف العمل ، تناسب الاجر مع ساعات العمل ، والمحافظة على بيئة العمل لتحسيسه انه جزء لا يتجزء منها ، و منه يصبح الموظف اكثر ابداعا للارتقاء بالمؤسسة.

✚ اما الهدف الثالث للدراسة فكان التعرف على اساليب عمل العلاقات العامة لتحقيق

الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي و فعاليتها فمن خلال النتائج اتضح ان الاساليب المتبعة فعالة و ناجحة جدا لتحقيق رضا الجمهور الداخلي ، وهي اعلام الجمهور بالأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها ، وكذلك توزيع المهام حسب المؤهل العلمي و توزيع الساعات بشكل عادل ، و اعتمادها على اسلوب التحفيز و الترقية و التكريمات ، ومعاملة المسؤولين لموظفيهم بطريقة جيدة ، الاعتماد على اسلوب التنسيق بين الموظفين و المصالح الادارية ، المساهمة الكبيرة في كسر الروتين بالنسبة للموظفين.

❖ الاقتراحات: (Suggestions)

من خلال المراحل المتعددة التي مررنا بها خلال إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع خلصنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد يتم تبني بعضها والعمل بها من أجل التزام العامل بالمديرية، تمثلت هذه التوصيات في:

زيادة الاهتمام بدراسة بيئة العمل المادية وفق المواصفات القياسية الدولية لتمكين

المؤسسة المبحوثة من تحقيق دورها الوظيفي والتزام جمهورها الداخلي .

- تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم ، وتحقيق الموازنة المطلوبة بمبدأ الثواب والعقاب في اطار من العدالة والمساواة.
- ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعمال وتبني الاجراءات المساعدة على رفضها من خلال تحسين وتجويد العوامل النفسية ، والاجتماعية ، والتنظيمية ، والفيزيائية ، المؤثرة فيها لما تلعبه من دور كبير في رفع الاداء الوظيفي وتحقيق الالتزام الوظيفي للعمال .
- إعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و تحيينها بما يتماشى و متطلبات العمل ، و ذلك بجعلها تهتم و بصفة دورية بتهيئة ظروف العمل من خلال وضع برامج الصحة و السلامة الاهتمام بالجانب الاجتماعي، خاصة الجانب الخدماتي منه.مثل البحث في إمكانية توفير خدمة النقل، الإطعام و السكن.
- العمل على تعزيز العلاقات الانسانية وتقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل خاصة تلك التي بين الادارة والعمال و توطيد العلاقة التعاونية بين العمال والمرؤوسين.
- تجسيد الفعلي لقسم العلاقات العامة وعدم ابقائه مقتصر على الوجود الضمني وضع خطة واضحة للعلاقات العامة تستهدف تعزيز العلاقات الانسانية و التزام العمال بالمؤسسة .
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي ، و ذلك بإشراك الموظفين أكثر في إتخاذ القرارات المهمة ، وكذلك بإعطاء حرية أكبر في طرح الأفكار الجديدة و تشجيع أصحابها.
- الحرص على ايلاء عناية اكبر للعمال بحتواء معاناتهم من الضغوطات النفسية و المهنية جراء غياب فضاءات الراحة و الاسترخاء (كالمطعم و النادي).
- عدم التمييز بين العاملين وتحقيق العدالة بينهم كونها محفز قوي على العمل و ضروري لكسب الولاء .
- اهمية الاستثمار في الجمهور الداخلي فهو يعتبر بمثابة ثروة حية.
- نظرا لأهمية الجمهور الداخلي للمؤسسة فمن الضروري الاهتمام اكثر بهم من خلال تشجيع وخلق نشاطات ثقافية و ترفيهية ورياضية خاصة بعمال المؤسسة بهدف تعميق

الجانب العلمي، الثقافي و خلق الرضا الوظيفي و النفسي مما يفسح المجال لخلق جو تنظيمي تنافسي يغلب عليه روح الابداع والمنافسة.

تكوين خبرات إدارية من مدراء و مسيرين وفق الاتجاهات الحديثة للإدارة العمل على خلق جو مناسب وبيئة عمل سليمة لمزاولة الموظفين أعمالهم على أحسن وجه ب توفير ظروف عمل لمادية مريحة كونها من العوامل الوقائية حسب هزبرغ.

- الاهتمام الاكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين بتكريمهم علنا امام زملائهم لتعزيز ثقته وأهميته مما يولد نوع من المنافسة الشريفة التي تدفع العمال للتميز ايضا .

الخلاصة:

تضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية، والتي من خلالها تم جمع المادة المحصل عليها ومعالجتها وتحليل البيانات الخاصة بدور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي، في مديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم انطلاقاً بما جاء في المعطيات النظرية للدراسة منها : المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، الاتصال داخل المؤسسة والحوافز المعنوية المناخ التنظيمي و يتم قياس كل فرضية فرعية على حدى مستخدمين الأسلوب الكمي من خلال عرض البيانات في شكل جداول تتضمن نسب مائوية ، ثم استخدام الأسلوب الكيفي الذي يعتمد على وصف الجداول والتعليق عليها من خلال استنتاج الأرقام وربطها بالمعطيات النظرية واستخلاص دلالتها العلمية. ومن خلال تحليل البيانات وتفسيرها توصلنا إلى النتائج حاولنا ربطها بمنطلقات دراستنا والأسس التي بنيت عليها تساؤلات مشكلة البحث ثم مناقشتها للخروج بنتائج عامة تحقق أهداف الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

لعل ابرز ما احدثه التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الادارة المعاصرة هو ذلك الانشغال التام والعناية العائقة بالموارد البشري ، كونه المورد الالم في تحقيق اهدافها والاستثمار في قدراته وطاقاته ، وزيادة اصبح لازما على المنظمات السعي لتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين بها .

لم تعد تسعى المؤسسات اليوم لتحقيق الأرباح كما كان من قبل بل تسعى إلى توطيد العلاقة بجمهورها الداخلي ، لأن العلاقات الحسنة والودية عامل ضروري لنجاحها وهذا ما ازد الحاجة للعلاقات العامة التي تعمل على زرع وزيادة ثقة العمال بالمؤسسة وكسب رضاهم لزيادة و تحقيق إلتزامهم ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لانجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة لتحقيق غايات المؤسسة .

ولعل أهم ما تستخدمه المؤسسة لبلوغ تلك الأهداف هو الإعتماد على العلاقات الانسانية التي تتولى مهمة تحسين العلاقات، كونها نشاط ضروري وحيوي وقوه هائلة نظرا لما تحتويه من أسس المعاملة الحسنة الإيجابية للقوى العاملة، وتدعيم كل ما من شأنه الحفاظ على العلاقات الطيبة وترسيخها وإزالة كل ما يعكر صفو التفاهم داخل العمل، كما تعمل على وخلق روح الولاء والالتزام اتجاه المؤسسة فهذه الأخيرة بأمس الحاجة لكسب مساندة و تاييد جمهورها الداخلي لاهدافها و لأنه مفتاح تطورها وفعاليتها ويعد أيضا العمود الفقري الذي ترتكز عليه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والموارد الأساسي الذي تحقق عن طريقه التميز والريادة لذلك فالمؤسسات تحاول دائما السعي للإهتمام بأفرادها وزيادة إنتمائهم تجاهها لما ستجنيه من أثار إيجابية نتيجة إلتزامهم بها وهذا الإلتزام يتحقق نتيجة لآليات التي تستخدمها العلاقات الانسانية في المؤسسة .

وهنا يكمن دور العلاقات الانسانية بكونها تقع في منطقة الوسط بين العامل و إدارة المؤسسة، فهي تتولى القيام بدور الوسيط من أجل تحقيق الإنسجام بين كافة أنشطة العمال و الأنشطة الإدارية المتعلقة بالمؤسسة .

انطلق هذا البحث من مسلمة مفادها أن السلوك الأنساني يتأثر بشخصية الفرد والبيئة التي يعيش فيها وعلى هذا افترض الباحث وجود علاقة بين مفهومين من المفاهيم الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال علم النفس والعمل والتنظيم لما لهما من انعكاسات إيجابية على السلوك

الخاتمة

التنظيمي في المؤسسات والمنظمات على مختلف أحجامها وتخصصاتها وهما العلاقات الانسانية والالتزام التنظيمي .

وبعد اطلاعنا على ماكتب حولهما نظريا وامبريقيا من الدراسات التي تمكنا الحصول عليها مكنتنا من صياغة مشكلة بحثنا والتي تتمثل أساسا في ماهو دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر ؟

في ختام هذا البحث العلمي المتواضع الذي قمنا به ومن خلال الدراسة التطبيقية التي اجريناها على موظفي مديرية اتصالات الجزائر .

نصل لحوصلة ختامية يمكننا القول فيها ان الدراسة قد حققت هدفها الرئيسي؛ و لاجابة على اهم التساؤل طرحناه في بداية بحثنا ؛ اذ توصلنا الى مجموعة من النتائج الجزئية التي ساهمت في اجابة عن التساؤل الرئيسي ؛ اذ كشفت الدراسة عن الدور الفعلي والايجابي للعلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى عمال المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ولدى عمال اتصالات الجزائر بولاية بصفة خاصة ؛ من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد اهتمام بالجانب الانساني للعمال وتوفير الحوافز المعنوية ؛ ما يجعل جو العمل يتسم بالاحترام والتعاون والتفاهم والتساند ؛ ففتتسع بذلك الحاجات الاجتماعية والنفسية للعمال ما يزيل التناقض والكرهية بين الافراد العاملين التي تجعل العلاقات الداخلية تتميز بالتوتر والجمود ؛ الامر الذي يعيق السير الحسن للعمل وينقص من معنويات الافراد مما يؤثر على التزام العمال وأدائهم وفعالية المنظمة وبالتالي صورتها لدى الجماهير الخارجية .

كما أبانت نتائج فرضيات الدراسة و اثبتت أهمية العلاقات الانسانية ، حيث لا يمكن أن يتحقق للمنظمة غاياتها التنظيمية دون العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، كما لا يمكنه أيضا أن تتحكم في أداء هذه المنظمة، إلا بالعناية بما أسلفنا ذكره عن العلاقات الإنسانية، وذلك لما تحوزه بيئتها الداخلية من شبكة للعلاقات الاجتماعية بين أفرادها، وهو ذلك المعيار الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة.

الخاتمة

اما الهدف الثاني للدراسة فهو التعرف على العوامل الداخلية التي تؤثر في مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في المديرية فمن خلال الدراسة اتضح ان هناك عدة عوامل تؤثر وهي: طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم و بين بعضهم البعض و كذلك توزيع المهام و الواجبات بشكل عادل ،و المكافآت ،وكذا الاجر الجيد و التحفيز من قبل القيادة ،و تحسين ظروف العمل ،تناسب الاجر مع ساعات العمل.

الآفاق المستقبلية للدراسة :

وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية ،لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها ،وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث أخرى قادمة نوردها فيمايلي:

- ✓ دور العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي .
- ✓ دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين السمعة التنظيمية.
- ✓ تأثير الولاء التنظيمي على صورة المؤسسات.
- ✓ مقارنة ممارسة العلاقات الانسانية بين مؤسسات العمومية و الخاصة .
- ✓ القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

معاجم و قواميس:

- 1) زكي احمد : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية ، 1982 .
- 2) منير محمد صحاب : معجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 .

الكتب العلمية :

- 3) أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2008 .
- 4) أحمد إبراهيم أحمد : دور العلاقات الإنسانية التي تنتهجها الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية ، الكويت، 2008 .
- 5) انجس مورييس: تر، بوزيد صحراوي و اخرون ، منهجية البحث العلمي دار القصبه للنشر، الجزائر .2004
- 6) ابراهيم محمد محمد : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية اسكندرية ، 2005 .
- 7) الجنحي علي بن فايز: مدخل الى العلاقات العامة و الإنسانية ، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف ، الرياض ، ط 1 ، 2006 .
- 8) السعدني عبد الرحمان وآخرون : مدخل للبحث العلمي ، دار الكتاب الحديث ، مصر، 2013.
- 9) الشميمري أحمد بن عبد الرحمن ، بن أحمد ميجان عبد الرحمن ، غنام بنت بدير المرسي بشرى : مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، العبيكان للنشر ، الرياض ، ط 10 ، 2014 .
- 10) الصيرفي محمد : إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003 .
- 11) العدوي محمد فهمي : مفاهيم في العلاقات العامة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2011.
- 12) العزاوي كرو رحيم يونس : مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، الاردن ، ط 1 ، 2007.
- 13) الغمري : السلوك الإنساني والعلاقات العامة ، دار الجامعة المصرية الاسكندرية 1972.
- 14) المشاقبة عبد الرحمان بسام : معجم المصطلحات العلاقات العامة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014.
- 15) المشاوية الدوسري محمد بن عايد : العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، جامعة نايف ، الرياض ، ط 1 ، 2005 .

- 16) القربوني محمد قاسم : السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، الطبعة الثانية ، مكتبة الشرق ، عمان ، 1994.
- 17) النجار فايز جمعة وآخرون : اساليب البحث العلمي ؛ منظور تطبيقي ؛ دار حامد للنشر والتوزيع ؛ عمان ؛ د ط ؛ 2009 .
- 18) خطاب عايدة السيد : العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 .
- 19) شاويش نجيب مصطفى : إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد ، الشروق للتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2005.
- 20) شهاب علي محمد : العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2002.
- 21) عبد الناصر حزلي : تقنيات ومناهج البحث في علم الاجتماع ، منشأة المعارف ، مصر ، 1982 .
- 22) عبد المنعم نور : العلاقات الإنسانية ، دار المعرفة ، القاهرة ، 2003.
- 23) عبودي زيد : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2006.
- 24) عساف عبد المعطي محمد ، مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر ، عمان ، 2000.
- 25) عكاشة فتحي محمود : العلاقات الإنسانية ، وحدة التعليم المفتوح ، جامعة دمنهور ، كلية التربية .
- 26) علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 .
- 27) عوض عباس محمود : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
- 28) عيشور سعيد نادية وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، حسن راس الحبل للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017 .
- 29) كماش لازم يوسف : البحث العلمي مناهجه اقسامه ، دار نجله للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016.
- 30) لطاد لينده وآخرون : منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و سياسية و اقتصادية - برلين 2019 .
- 31) مرسي عبد الحميد : العلاقات الإنسانية ، سلسلة دراسة نفسية اسلامية ، دار التوفيق النموذجية ، الازهر ، ط 1 ، 1986 .
- 32) مرزوق علي عبد الرزاق : دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية على العاملين بالجهات الاداري ؛ كلية التجارة جامعة كفر الشيخ ؛ مصر
- 33) نجار فريد راغب : تكنولوجيا والعلاقات العامة والمفاوضات ، دار الجامعية ، د ط ، مصر ، 2009.

- (34) نجيب شاوليش مصطفى : إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، الشروق للتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 .
- (35) وصفي عمر عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- المجلات ومجلات :**
- (35) اوهايسة فتيحة : في مفهوم المشاركة ، مجلة الفكر والمجتمع ، عدد 02 ، 2012 .
- (36) الخشروم مصطفى محمد : تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، المجلد 27 ، - العدد الثالث - ، 2011 .
- (37) العربي عطية : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر ، مجلة الباحث ، - عدد 10 ، 2012 .
- (38) بلقاسم سلاطينية : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية جامعة ، محمد خيضر ، بسكرة العدد 5 ، ، 2004 .
- (39) بن دريدي منير : تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا ، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثالث : العربية ، الفرنسية والانجليزية ، العدد 3 ، 2019 .
- (40) بني عيسى احمد محمد ؛ ابازي احمد رياض : دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في قطاع المصرفي الاردني ؛ دراسات العلوم الادارية ؛ مجلد 41 ؛ العدد 2 ؛ 2014 .
- (41) بولداوي علي بشلاغم يحي : ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة ؛ مجلة علمية دولية محكمة جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ؛ العدد 22 ؛ 2017 .
- (42) جميلة بن زاف : العلاقات الانسانية وأثرها على اداء العمل بالمؤسسة ؛ دراسة ميدانية ؛ مجلة العلوم الانسانية ؛ جامعة قاصدي مرباح ؛ ورقلة ؛ العدد 21 ؛ 2015 .
- (43) حرزلي حسين ؛ لقوفي دليلة : تقسيم واقع العلاقات الانسانية في المؤسسات التربوية بين الاساتذة ، دراسة حالة لبعض مدارس الابتدائي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مجلة عدد 14 ، 2015 .
- (44) محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؛ دراسة ميدانية على جامعة الازهر غزة ؛ مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ؛ مجلد 22 ؛ العدد 02 ؛ 2014 .
- (45) مختار محي الدين : بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد خاص منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1996 .

46) احمد مصطفى محمد احمد : اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية ؛ مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم التكنولوجيا مجلد 7 ؛ العدد 20 ؛ 2016 .

47) قرني احمد حسام : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات ؛ دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد ؛ المجلة العربية للإدارة ؛ مجموعة 38 ؛ العدد 2 ؛ 2018 .

48) يوسف عبد الرحمن فؤاد ؛ مجيد عباس سمية : بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكمبرائية ؛ مجلة الادارة والاقتصاد ؛ العدد الواحد وتسعون ؛ 2012

الرسائل والاطروحات الحامعية:

49) ارفيس مريم: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة ؛ أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ؛ تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل ؛ تحت إشراف د. الازهر العقبي ؛ جامعة محمد خيضر ؛ بسكرة ؛ 2017 .

50) ابتسام عاشوري : الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ؛ تخصص تنظيم وعمل ؛ تحت اشراف زوزو رشيد جامعة محمد خيضر ؛ بسكرة ؛ 2015 .

51) العياشي سالم : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية ؛ اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية ؛ جامعة محمد بوضياف ؛ المسيلة ؛ 2019 .

52) بن دريدي منير : استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، الحوافز ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 .

53) بن غالب العوفي محمد : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ؛ بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الادارية ؛ قسم العلوم الادارية ؛ تحت اشراف د . مازن فارس رشيد جامعة نايف ؛ 2005 .

54) داود اسماعيل الجماسي محمد : العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ؛ قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة ؛ تحت اشراف د. يوسف ابراهيم الجيش ؛ 2016 .

- (55) سلمى لحر: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيجل ؛ مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ؛ تحت اشراف د. عبد الفتاح بوخمخ ؛ جامعة قسنطينة (02)؛ 2013 .
- (56) صليحة مصيبح : العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت اشراف د . حميدي سامية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .
- (57) صبرينة رماش : الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتور في العلوم في علم الاجتماع فرع : تنمية وتسيير الموارد البشرية ، تحت اشراف د. فضيل دليو ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2009.
- (58) عطية احمد الفليت ألاء : درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الانسانية من معلمي المرحلة الثانوية وجهة نظر وسيل تفعيلها في محافظات غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، د. سليمان حسين المزين الجامعة الاسلامية ، غزة 2012 .
- (59) علي بونوة : العلاقات الانسانية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر ، تحت اشراف اوزاينية عمر ، بسكرة ، ، 2016 .
- (60) عورتاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لمدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة البجاج ، 2003 .
- (61) لقصير رزيقة : دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال تحت اشراف د. حسين خريف ؛ جامعة منتوري قسنطينة ؛ 2007 ؛ .
- (62) ليلي حمداد : اطروحة حول دراسة ارغومونية للظروف الفيزيائية وعلاقتها بحوادث العمل جامعة وهران ، الجزائر ، 2018 .
- (63) محمد رفعت حواس اميرة : اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ؛ تحت اشراف د. عادل محمد عبد الحليم زايد كلية التجارة ؛ جامعة القاهرة ؛ 2003 .
- (64) معمري حمزة : العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي ؛ مذكرة ؛ مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ؛ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ؛ جامعة الجزائر ؛ 2008 .
- (65) وداد بلباش : دور العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت اشراف د. يوسف عنصر جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 .
- (67) وهبية مقدود : التحفيز ودوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، 2008 .

68) رؤى رشيد سعيد ال قاسم : اثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال تحت اشراف د. نجم عبد الله العزاوي ؛ قسم ادارة الاعمال ؛ جامعة الشرق الاوسط ؛ 2012.

69) يونس شراب ريا : درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الانسانية وعلاقتها بفعالية العملية الاشرافية لديهم ، قدمت هذه الدراسة كأحد متطلبات للحصول على درجة الماجستير من كلية التربية ، تخصص اصول التربية ، تحت اشراف د.محمود ابودف ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 .

مقالات:

70) يحي احلام: نظرة حول العلاقات الانسانية والصحة النفسية ، مقالة علمية متعلقة ، 2015/06/07 .

موسوعة :

71) العامري محمد : السلوك التنظيمي ، موسوعة علمية ، 2011/05/27.

الوثائق الرسمية:

72) القانون رقم 83. 13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية

73) القانون المتعلق رقم 90-11 مؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل .

محاضرة:

74) الدكتور مزبود بصيفي : حماية بيئة العمل يف التشريع الجزائري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة

مستغانم ، PDF

المواقع الالكترونية

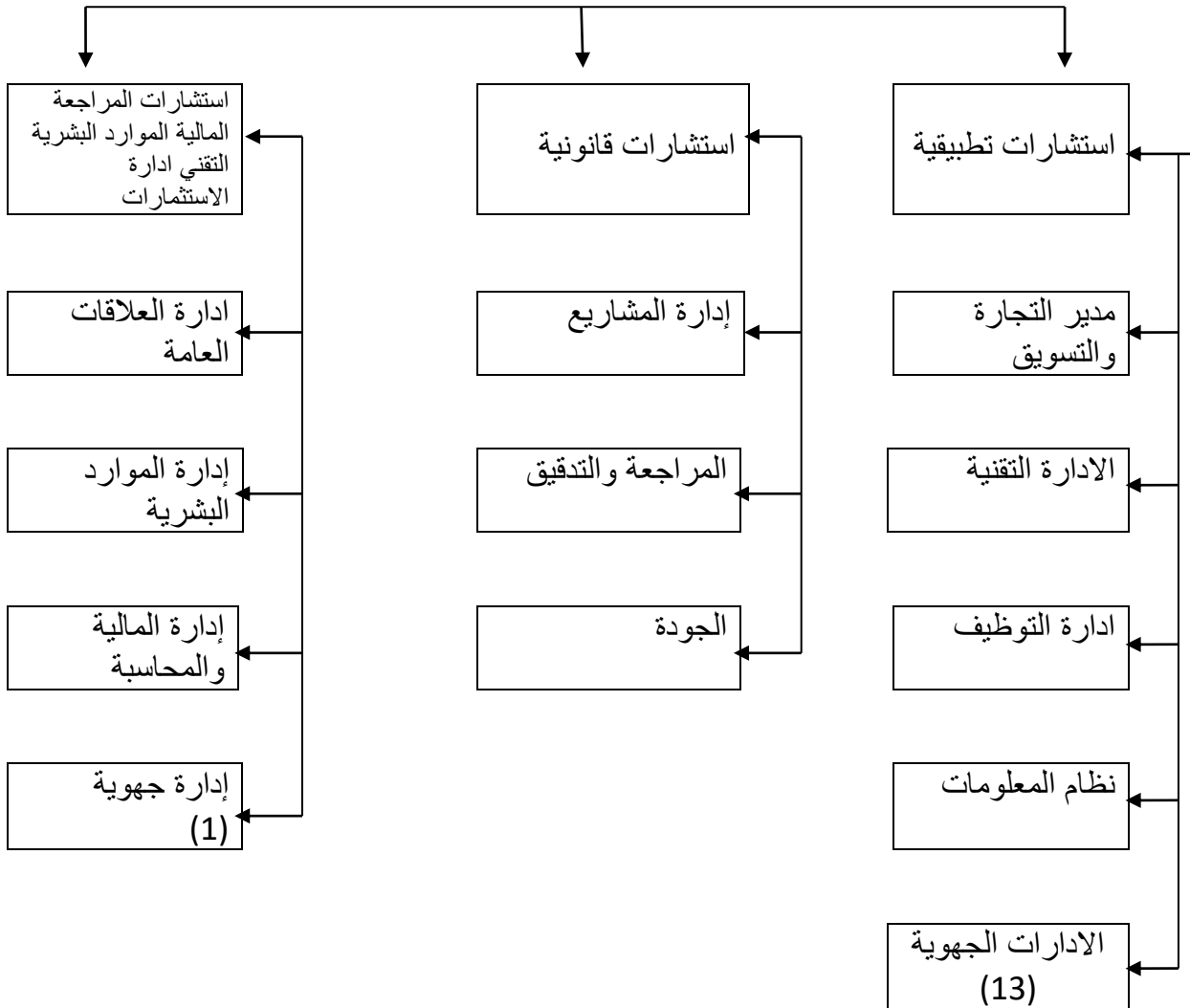
http . Algérie telecom.dz(75

الملاحق

الملحق رقم 01: بين اسماء الاساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة.

الجامعة	الرتبة	اسم الاستاذ
جامعة غليزان	استاذة محاضرة صنف ب	زعيطي امينة
جامعة غليزان	استاذة محاضرة صنف ب	بن عمار سعيدة
جامعة مستغانم	استاذة محاضرة صنف ب	صفاح امال

الملحق رقم 02: بين الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر.



المصدر: الوثائق الداخلية لمديرية اتصالات الجزائر مستغانم.

الملحق رقم 03: طلب تربص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

السنة الجامعية 2020/2019

رقم:

حرر في مستغانم 25/12/2019

اتفاقية تربص

بين :

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم / كلية العلوم الاجتماعية

الممثلة من طرف : رئيس مصلحة التربصات من جهة و بين :

المؤسسة : (مديرية)

الممثلة من طرف السيد مديرها من جهة أخرى

تم الاتفاق على مايلي :

المادة الاولى : تهدف هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص للطلبة الآتية أسماؤهم:

الإسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	الشهادة المحضر لها ليسانس / ماستر في تخصص :
بوس فاطمة الزهراء	موريج 1991-01-09
جيلاب آمال	20 أوت 1993 مستغانم

المادة الثانية: يهدف هذا التربص الى تجسيد الدروس المقدمة من طرف جامعة مستغانم ميدانيا.

المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 20/02/2020 الى 20/02/2020

المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية.

المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة ان تتخذ الإجراءات الازمة طبقا للقانون و تشعر إدارة الجامعة بذلك.

ممثل الكلية

ممثل المؤسسة المستقبلية



DIRECTEUR OPÉRATIONS
DE MOSTAGANEM
SIGNE: BENOÛR BELKHEIR

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

السنة الجامعية 2020/2019

رقم :

مستغانم في : 25 / 12 / 2019

الى السيد : ميردناط الحمار
ط.مستغانم

الموضوع : طلب تربص.

تحية طيبة و بعد :

سعيًا لإستكمال البرنامج الدراسي و من أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم قبول الطلبة الأتية أسماؤهم :

الإسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	السنة.....9..... ماستر / ليسانس تخصص
يوسرنا طيب الزراد	1996 / 01 / 09	
ميردناط الحمار	1993 / 08 / 08	

للقيام بتربص ميداني على مستوى مؤسستكم و هذا ابتداء من يوم : 01 / 02 / 2020 الى 15 / 02 / 2020

تحياتنا الخالصة .

رئيس الشعبة

شعبة علوم الاتصال والاعلام
د. العربي بوعمامة



الهيئة المستقبلية

DIRECTEUR OPERATIONNEL
DE MOSTAGANEM
SIGNÉ: BENGHARBA Belkhatir

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علوم الاعلام والاتصال

استمارة بحث

دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام التنظيمي
لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر
- ولاية مستغانم -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف :
د.بوعمامة العربي

من إعداد
جيلالي امال
بوسد فاطمة الزهراء

ملاحظة: يسرنا ويشرفنا مشاركتكم في هذه الدراسة ، فيرجى من سيادتكم التكرم والإجابة بموضوعية على الأسئلة الموجودة أدناه ، لما في ذلك اثر كبير على صحة النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث كما نعلمكم أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها بسرية تامة ، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

الرجاء منكم وضع العلامة (x) في الخانة التي تراها تناسب اختيارك دون كتابة اسمك في استمارة الاسئلة والالتزام بالاجابة على ما هو مدهون عليها من اسئلة فقط.

السنة الجامعية:

2020/2019

المحور الاول : البيانات الشخصية

- (1) **الجنس :** ذكر نثى
- (2) **السن :** 20 - 30 40- اكثر من 40
- (3) **المؤهل الجامعي :** اقل من ثانوي ثانوي جامعي
- (4) **الخبرة المهنية :** اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الثانى : دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الالتزام العاطفي من خلال توفير ظروف العمل الملائمة و العلاقات الانسانية الجيدة .

- (5) هل مؤسسة تتماشى مع التطورات التكنولوجية في مجال عملها ؟
نعم لا
- (6) كيف ترى الظروف المادية المحيطة بالعمل بالمديرية ؟
ملائمة غير ملائمة
- (7) هل تخلق المديرية نشاطات لترفيه عن عمالها؟ في حالة لا لماذا ؟
نعم لا
لماذا؟
- (8) هل يوجد عدالة بالمؤسسة؟
نعم لا
- (9) هل بيئة العمل الداخلية تؤثر على التزامك بالمديرية ؟ في حالة نعم كيف؟
نعم لا
في حالة الاجابة ب نعم :
ايجابا
سلبا

10) هل تشارك في العملية الادارية؟ في حالة اجابة بنعم كيف ذلك ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

- حضور شخصي

- لجنة مشاركة / نقابة

11) ماهو نوع الاتصال الداخلي السائد داخل المديرية؟

الاتصال الرسمي الاتصال الغير الرسمي الاثنين معا

12) ماهو نوع الاتصال الذي يعزز العلاقات الانسانية بين العمال ؟

افقي هابط صاعد

13) هل يساهم الاتصال الفعال في التزامك تنظيميا كيف ذلك ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

- التزام باللوائح التنظيمية

- عدم التغيب عن الدوام

14) هل يراعي رئيسك في العمل ظروفك الطارئة ؟

نعم لا

15) كيف تصف علاقتك برئيسك ؟

- علاقة رسمية

- علاقة ذات طابع انساني

16) ماهو نوع الاجراء المتخذ من قبل مشرفك عند مخالفة لوائح المؤسسة ؟

- التشدد في تطبيق القوانين

- التساهل في تطبيقها والحوار

17) ماهو الشكل المفضل لك في انجاز العمل ؟

- جماعي

- فردي

(18) ماهو موقفك في حالة تعرض مؤسستك للانتقاد ؟

- تدافع منها

- لا تبالي

- التصرف حسب الموقف

(19) هل ليك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها

نعم لا

(20) هل لديك الاستعداد لتقديم مجهود اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة؟

نعم لا

(21)هل يتم اخذ باقتراحات المبحوثين في ادارة المؤسسة ؟

احيانا نادرا

(22) ماهو الدافع لالتزامك بالعمل ؟

- علاقة انسانية جيدة

- ضمير انساني

- نقص فرص العمل

المحور الثالث: دور العلاقات الانسانية في تحقيق الالتزام الاستمراري من خلال الحوافز المعنوية.

(23) هل تهتم المؤسسة بتكوين عمالها وتطوير قدراتهم ؟

نعم لا

(24) ما مدى تلقيك الشكر من قبل مشرفك بعد انجاز العمل ؟

غالبا احيانا

(25)مامدى شعورك بالحماس و الرغبة في العمل داخل المؤسسة ؟

دائما احيانا

(26)هل الاجر الذي تتقاضاه كاف؟

نعم لا

27) هل تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال؟

نعم لا

28) هل تساهم الحوافز المعنوية المقدمة في تعلقك بالمؤسسة كيف ذلك؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

- اعتزاز والفخر

- احترام الدوام

- التفاني في العمل

29) هل تساهم فوائد الدورات التكوينية وتزيد من رغبتك في الاستمرار بالمؤسسة كيف ذلك؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

- الاحساس بالانتماء

- التميز في الاداء واكتساب الخبرة

30) هل تساهم الروح المعنوية العالية في الاحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة كيف ذلك؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم :

- تقديم مصلحة المؤسسة عن مصالحك الشخصية

- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة

- تدليل الصعوبات

31) هل تهتم المؤسسة بتكريم وتقدير المتفانين و المتقاعدين؟

نعم

32) هل توزع المؤسسة جزء من ارباحها السنوية على الموظفين؟

نعم لا

33) هل تتناسب مؤهلاتك مع منصب عملك؟

لا

نعم

34) ماهي اقتراحاتك لتحقيق الالتزام الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر؟ .

	فتح باب الحوار
	تحقيق العدالة
	توفير ظروف العمل
	التشجيع والتحفيز
	اسناد المناصب لأشخاص اكفاء

