وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير المناخ التنظيمي على معايير الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPG

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

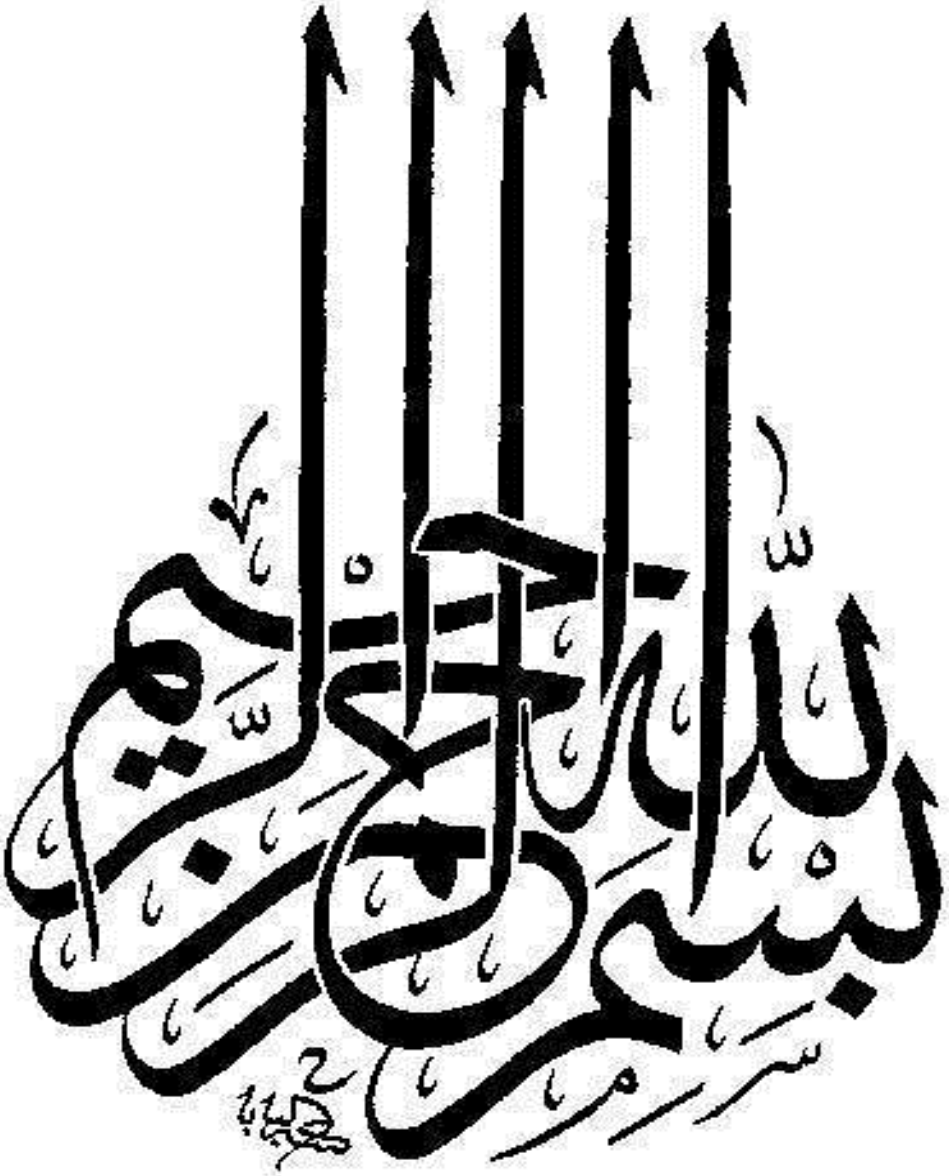
من إعداد الطالبتين:
- جيهان بريك
- ربعية محي الدين

إشراف الأستاذ:
- أ.د. محمد مالك

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
فيروز صولة	أستاذة تعليم عالي	رئيسا
محمد مالك	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
نعيمة سليمي	أستاذة محاضر –ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء، الآية 113

شكر وعرفان

نقف أمامكم و قلبي به مشاعر مختلفة ، فرحة الإنجاز وحزن الفراق

نتوجه بالشكر الجزيل لكل من علمني في رحلتي التعليمية ولكل من ساهم فيها

كانت رحلة صعبة طويلة مليئة بالتحديات كل خطوة حملة دروسا قيمة سنحملها

معانا فالمستقبل

نخص الشكر للبروفيسور محمد مالك على جهده المبذول معنا زادك الله علما

وبارك الله لك فيه

نتقدم بالشكر للأساتذة لقبولهم مناقشة عملي و تثمينه بارك الله فيكم

نتمنى لكل صديقاتنا و زميلاتنا التوفيق في حياتهم ، ونشكرهم على كل الذكريات

التي بيننا

الحياة تتطلب منا الشجاعة للنجاح ، نحن فخورون بما نحن عليه و الحمد لله أن

الداعم كانت أمهاتنا الطموحات أطال الله في عمرهن.

الفهرس العام

الفهرس العام

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	-
الفهرس العام	I
فهرس الجداول	VII
فهرس الأشكال	X
فهرس الملاحق	XIII
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
1- الاشكالية :	02
2- أسباب اختيار الموضوع :	03
3- أهداف الدراسة :	03
4- أهمية الدراسة :	04
5- تحديد المفاهيم :	04
6- المقاربة النظرية :	11
7- الدراسات السابقة :	14
الفصل الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي	
تمهيد:	22
1- أنماط المناخ التنظيمي :	23
1-1- المناخ المفتوح :	23
1-2- المناخ المستقل :	23
1-3- النمط المسيطر عليه:	23
1-4- المناخ المألوف:	23
1-5- المناخ الأبوي:	23

الفهرس العام

1-6- المناخ المغلق :	23
2- اهمية المناخ التنظيمي	24
3- خصائص المناخ التنظيمي	25
4- العوامل المؤثرة فالمناخ التنظيمي	25
5- المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي	26
1-5- النظرية الكلاسكية :	26
2-5- النظريات النيوكلاسكية :	27
3-5- النظريات الحديثة :	31
6- مناهج قياس المناخ التنظيمي :	33
1-6- مقياس الموضوعية :	33
2-6- مقياس النوعية :	33
7- نماذج المناخ التنظيمي :	33
1-7- نموذج هالين كروفتس (1973) :	33
2-7- نموذج ليتوين سترينجر(1987):	34
3-7- نموذج كامبل زملائه (1974):	35
4-7- نموذج ليكرت :	35
5-7- نمو36ذج لولر وزملائه :	36
6-7- نموذج ستيرز 1977 :	36
7-7- نموذج كوزلوسكي دوهيرتي1989 :	36
8- دور الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي :	37
1-8- الهيكل التنظيمي :	37
2-8- السياسات :	37
3-8- تدريب العاملين :	37

8-4- أنماط الاتصالات :	37
8-5- عدالة التعامل مع العاملين :	38
8-6- الرقابة :	38
8-9- المسؤولية الاجتماعية :	38
9- القوى المعوقة لفعالية المناخ التنظيمي :	38
خلاصة الفصل:	39
الفصل الثالث: الإطار النظري الإلتزام التنظمي	
تمهيد:	41
1- خصائص الالتزام التنظيمي:	42
2- أهمية الالتزام التنظيمي :	43
3- أبعاد الالتزام التنظيمي:	44
4- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:	45
4-1- المدخل السلوكي :	46
4-2- المدخل الإتجاهي :	46
4-3- المدخل الاجتماعي والسلوكي :	46
4-4- التزام التنظيمات المتعاظمة:	46
4-5- مداخل البنائية المحدثة :	47
4-6- مدخل الالتزام الخارجي :	47
4-7- مدخل الالتزام الداخلي :	47
5- نظريات الالتزام التنظيمي :	47
5-1- نظرية الالتزام البقائي: (Continuance commitment theory)	47
5-2- نظرية الالتزام الوجداني :(Affective Commitment Theory)	48
5-3- نظرية الالتزام المعياري :(Normative Commitment Theory)	48
6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :	48

1-6- مرحلة التجربة	48
2-6- مرحلة العمل والإنجاز:	49
3-6- مرحلة الثقة بالتنظيم :	49
7- مستويات الالتزام التنظيمي :	49
1-7- مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي :	49
2-7- مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي :	49
3-7- مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي :	49
8- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :	50
9- قياس عملية الالتزام التنظيمي :	52
1-9- المقاييس الموضوعية :	52
2-9- المقاييس الذاتية :	53
3-9- مقياس بورتر وزملائه:1969	53
4-9- مقياس مارش ومانري :1977	53
5-9- مقياس جوش وزملائه :1978	53
6-9- مقياس كوردن وزملائه 1980:	53
7-9- مقياس ثورنتن :1981	53
8-9- مقياس الين ومايز:	54
10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي :	54
1-10- المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق الوظيفة :	54
2-10- المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة :	55
خلاصة :	56
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
تمهيد:	58
1- التعريف بمؤسسة الدراسة :	59

الفهرس العام

2- الإجراءات المنهجية للدراسة :	61
2-1- مجالات الدراسة :	61
2-2- منهج وعينة الدراسة :	61
2-3- مجتمع و عينة الدراسة :	62
2-4- أدوات جمع البيانات :	62
3- عرض و تحليل بيانات الدراسة:	63
3-1- محور البيانات السوسيو ديمغرافية	63
3-2- عرض البيانات الخاصة بالمحور الثاني :إنعكاس الحوافز على إحترام العمال للنظام الداخلي للمؤسسة	68
3-3- عرض نتائج المحور الثالث: تأثير الظروف الفيزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.	79
4- تحليل المقابلة :	93
5- مناقشة واستخلاص نتائج الدراسة	102
6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	105
7- النتائج العامة للدراسة	106
خلاصة الفصل:	107
خاتمة	109
قائمة المصادر والمراجع	111
الملاحق	116

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	64
02	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	65
03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
04	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	67
05	يوضح تأثير الأجر الذي تتلقاه على دافعية الانجاز للعمل.	68
06	يوضح تلقي مكافآت على المشاريع والاعمال التي يقوم بها العمال.	69
07	يوضح إلتزام العمال باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة.	70
08	يوضح دور الإتفاقيات في تحسين فرص العمل	71
09	يوضح إفادة إرشادات المرؤوسين لك في عملك.	72
10	يوضح قيام المؤسسة بتوضيح قواعد وقوانين العمل.	73
11	يوضح تقديم المؤسسة هدايا للموظفين مقابل قيامهم بعملهم	74
12	يوضح إلتزام الموظفين بجميع خطوات العمل المسند إليهم	75
13	يوضح تقديم المؤسسة علاوات للموظفين	76
14	يوضح إعتراف المؤسسة بتميز الموظفين في العمل	77
15	يوضح دور التوجيهات في تعزيز ثقتك بالمؤسسة	78
16	يوضح تعزيز الأجهزة المتاحة لإنتماء العمال الى المؤسسة.	79
17	يوضح منح برامج العمل ثقة للموظفين في المؤسسة.	80
18	يوضح مساهمة الشبكات المستخدمة في العمل في تعزيز التفاني فيه.	81

19	يوضح مساهمة تصميم الغرف في منح قابلية التواصل بين الزملاء	82
20	يوضح تأثير الجو السائد في العمل على تعاون الفريق داخل المؤسسة.	84
21	يوضح مساهمة تصميم المكتب في انجاز الموظفين لمهامهم بأريحية	85
22	يوضح تأثير الألوان المستخدمة في الديكور على مزاج وإنتاجية الموظفين	86
23	يوضح تأثير الديكور على سمعة المؤسسة.	87
24	يوضح وجود توافق ثقافي داخل المؤسسة.	88
25	يوضح وعي الموظفين لأهداف المؤسسة وسعيهم لتحقيقها.	89
26	يوضح وجود تواصل فعال بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء.	91
27	يوضح وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين خارج المؤسسة	92

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
01	أبعاد المناخ التنظيمي	09
02	أبعاد الالتزام التنظيمي	10
03	الأنماط المناخية عند الغمري	24
04	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	30
05	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	45
06	مستويات الالتزام التنظيمي	50
07	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	52
08	الهيكل التنظيمي لمديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسة	60
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	64
10	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	65
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
12	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	67
13	يوضح تأثير الأجر الذي تتلقاه على دافعية الإنجاز للعمل	69
14	يوضح تلقي مكافآت على المشاريع والاعمال التي يقوم بها العمال.	70
15	يوضح إلتزام العمال باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة	71
16	يوضح دور الإتفاقيات في تحسين فرص العمل	72
17	يوضح إفادة إرشادات المرؤوسين لك في عملك.	73
18	يوضح قيام المؤسسة بتوضيح قواعد وقوانين العمل.	74
19	يوضح تقديم المؤسسة هدايا للموظفين مقابل قيامهم بعملهم	75

20	يوضح التزام الموظفين بجميع خطوات العمل المسند إليهم	76
21	يوضح تقديم المؤسسة علاوات للموظفين	77
22	يوضح إعتراف المؤسسة بتميز الموظفين في العمل	78
23	يوضح دور التوجيهات في تعزيز ثقتك بالمؤسسة	79
24	يوضح تعزيز الأجهزة المتاحة لإنتماء العمال الى المؤسسة.	80
25	يوضح منح برامج العمل ثقة للموظفين في المؤسسة.	81
26	يوضح مساهمة الشبكات المستخدمة في العمل في تعزيز التفاني فيه	82
27	يوضح مساهمة تصميم الغرف في منح قابلية التواصل بين الزملاء	83
28	يوضح تأثير الجو السائد في العمل على تعاون الفريق داخل المؤسسة	85
29	يوضح مساهمة تصميم المكتب في انجاز الموظفين لمهامهم بأريحية	86
30	يوضح تأثير الألوان المستخدمة في الديكور على مزاج وإنتاجية الموظفين	87
31	يوضح تأثير الديكور على سمعة المؤسسة.	88
32	يوضح وجود توافق ثقافي داخل المؤسسة.	89
33	يوضح وعي الموظفين لأهداف المؤسسة وسعيهم لتحقيقها.	90
34	يوضح وجود تواصل فعال بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء.	92
35	**يوضح وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين خارج المؤسسة**	93

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملاحق	العنوان	الصفحة
01	إذن بالدخول	116
02	تقرير التربص	117
03	إذن بإيداع	123
04	تصريح شرفي	124
05	الاستمارة	126
06	دليل المقابلة	129
07	معلومات مقدمة من طرف المؤسسة	131

مقدمة

مقدمة

مقدمة :

تعتبر المؤسسة من أهم الكيانات داخل المجتمع كونها نظام مفتوح يضم عاملين لهم تفاعلات داخل المؤسسة وخارجها إذ أنهم يتفاعلون مع بيئة العمل ومع العالم الخارجي وهذا ما يعرف في حقل السيسيولوجيا بالمناخ التنظيمي ، والذي قد ينبع عنه سلوكات مختلفة قد تغير من قيم الموظف أو تعدلها وفقا لما يتماشى مع تلك البيئة وهذا ما يجعل المسيرين يهتمون نوعا ما بالمناخ التنظيمي من خلال توفير كل ما يحتاجه العامل لأداء مهامه في أريحية وإلتزام ولكن في بعض الأحيان قد يشكل المناخ التنظيمي معضلة أمام أداء المهام والإلتزام بها وهذه الفجوة تستدعي دراستها وتحديد ما إن كان المناخ التنظيمي يؤثر على الإلتزام التنظيمي أم لا هاته من بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع إلى جانب رغبتنا الذاتية وكونه في حقل التخصص الذي ندرسه ويرتبط بالمورد البشري الذي يعتبر محور المؤسسة .

كما أن لهذا الموضوع أهمية بالغة كونه يؤثر على الحياة المهنية للعامل ويعزز من استقراره كون التزامه محور بقاء واستمرارية المنظمة كما أن للمناخ التنظيمي تأثير سواء على العامل أو على بيئته من خلال التغذية الرجعية إذ أن دراسة هذا الموضوع يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال معرفة المشاكل التنظيمية الخاصة بالمناخ أو الإلتزام بالإضافة إلى أن دراسته قد تخلق أفاق جديدة لدراسات أخرى من خلال الفجوة البحثية في هاته الدراسة كما أنه يفيد في فهم كيفية تأثير بيئة العمل على سلوك العمال.

ومن الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها من وراء دراسة الموضوع هي محاولة التعرف على انعكاس الحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة بالإضافة إلى محاولة قياس تأثير الظروف الفيزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.

وقد توزعت الدراسة إلى أربع فصول حيث أن الفصل الأول الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى أهمية وأهداف الدراسة الى جانب تحديد مفاهيم الدراسة والمقاربة التي تبنيناها لتحليل كل المعطيات المتعلقة بالموضوع كما أدرجنا فيه الدراسات السابقة والتي لها العديد من أوجه الاستفادة في دراستنا هذه ، أما الفصل الثاني تناولنا فيه متغير المناخ التنظيمي من أنماط وأهمية وخصائص بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه والمداخل النظرية المفسرة للمناخ ومناهجه إلى جانب نماذجه ودور الإدارة في تحسينه وجملة من معوقات فعاليته ومن ثم انتقلنا للفصل الثالث الذي عبر عن متغير الإلتزام التنظيمي من خصائص وأهمية ومداخل تفسره بالإضافة إلى مراحل تطور الإلتزام والعوامل المساعدة على زيادته إلى جانب قياسه ونماذجه بالإضافة الى

آثاره ونتائجه والفصل الأخير المعنون بالإطار الميداني وعرض وتحليل البيانات من مجالات ومنهج وصفي حيث أننا قمنا بوصف المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي إذ أننا اعتمدنا على عينة منتظمة مقدرة ب 61 مفردة حيث أننا استعملنا أداة الاستمارة حيث وزعنا 61 استمارة إلى جانب 7 مقابلات داعمة للإستمارة وفالأخير توصلنا لأن هناك تأثير للمناخ التنظيمي على معايير الإلتزام التنظيمي .

الفصل الأول :

الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1- صياغة الاشكالية :

2- أسباب اختيار الموضوع :

3- أهداف الدراسة :

4- أهمية الدراسة

5- تحديد المفاهيم :

6- المقاربة النظرية :

7- الدراسات السابقة :

1- الاشكالية :

تعيش المنظمات ديناميكية في كل المجالات نتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة بسبب التكنولوجيا وثورة المعلومات الهائلة وكل هذا جعل المنظمات تعيش منافسة داخلية وخارجية مما ألزم عليها الاهتمام بالمورد البشري ؛ كونه محور التغيرات والاستثمار فيه من أهم أنواع الاستثمارات وأكثرها تأثيرا في الارتقاء بمستوى أي مجتمع ، لذلك تسعى المنظمات العالمية لخلق جو تنظيمي مستقر ومحفز وكذا المؤسسات الوطنية الجزائرية عن طريق تعديل استراتيجياتها سعيا لتحرير تجارتها ، فقد وجب التخلي عن الإدارة التقليدية للتعامل مع التغيير عن طريق مناخ تنظيمي استثماري يتلائم مع الوقت الراهن ومع متطلبات السوق وتطلعات العاملين ، من أجل الوصول للأهداف المشتركة لا بد من الاهتمام بالظروف والعوامل المحيطة بمكان العمل وهذا ما يدعى "بالمناخ التنظيمي " الذي لقي حيزا كبيرا في حقول علمية مختلفة كالاقتصاد وعلم التنظيم حيث نجده من خلال أبعاده ومحدداته ومقاييسه من أولويات نظريات التنظيم الكلاسكية والحديثة ويعد المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لايمكن اغفالها والذي قد ينعكس على اتجاهات العمال وسلوكاتهم داخل المنظمة اذ أن المناخ التنظيمي يحتوي على هيكل تنظيمي ونظام حوافز بالإضافة الى أنه يضم الظروف الفزيقية للمنظمة من تصميم وتكنولوجيا وهاته العناصر قد تكون من أهم ركائز نجاح المؤسسة اذ أن المناخ قد يساهم نوعا ما في تثبيت السلوك الوظيفي عن طريق ضبط الالتزام التنظيمي من ناحية تشكيل وتعديل القيم التنظيمية المصاغة في النظام الداخلي ومن هنا يتضح أن المناخ التنظيمي قد يعبر عن هوية المؤسسة ويشجع أجواء عملها ما اقترن بالتزام تنظيمي يضبط سلوكات الموظفين وكل العمليات التنظيمية .

الالتزام التنظيمي أحد أهم الظواهر السلوكية في المنظمات ومن المفاهيم الإدارية الحديثة لأن ما يميز المؤسسات ومدى توفر الموارد البشرية ذات الالتزام العالي فهو قد يزيد ارتباط الفرد بعمله ويقلل من التقصير في العمل كالغياب وعدم الإحساس بالمسؤولية ونتيجة لذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك بغرض تحفيز العمال وزيادة درجة الالتزام بكل مؤشراته من احترام للنظام الداخلي وتوافق مهني مما أدى لظهور العديد من النظريات واجراء الكثير من الدراسات الهادفة لتحقيق العوامل المؤثرة في التزام الموظف فقد يكون هذا الالتزام يحدد مصير المؤسسة بالنجاح أو الفشل لتكون بذلك مخرجات الالتزام التنظيمي في معظمها تعبر عن سلوكات مختلفة تعود على الافراد والمؤسسة ولكن في ظل سيادة جو تنظيمي ، قد

يعاني الافراد فيه من إشكالات قد تؤثر على درجة التزامهم في هذه البيئة بالذات وما يقترن بها ، وباعتبار المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي متغيرين مهمين في المؤسسة فقد حاولنا في دراستنا هذه الوقوف على واقع المناخ التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وأثره على الالتزام التنظيمي ؛ فهي مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع صناعي وتجاري قد تنهض باقتصاد الدولة ،لذلك قمنا بتسليط الضوء عليها بالذات في بحثنا هذا ، وانطلاقا من هذا الطرح يتوجب علينا دراسة هذا الموضوع والذي يتبلور في السؤال المركزي التالي : ما تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة التجارية ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما إنعكاس الحوافز على إحترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة ؟
- ما تأثير الظروف الفزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين ؟

2- أسباب اختيار الموضوع :

أ\ ذاتية :

- الرغبة الذاتية في دراسة كل من موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي
- دراسة الموضوع بناءا على اتجاهتنا السيكولوجية
- دراسة الموضوع طبقا لانطباعاتنا العلمية

ب\ موضوعية :

- كون الموضوع ضمن مجال تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل .
- ارتباط الموضوع بالعنصر البشري باعتباره المورد الأساسي في نجاح وبقاء المنظمة.
- تقديم اقتراحات تساعد المؤسسة في حل مشاكلها وكذلك تساعد المسؤولين في توفير المناخ الملائم من أجل تحقيق النتائج المراد الوصول لها.
- توفر المراجع العلمية الكافية .

3- أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة التعرف على انعكاس الحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة .
- ✓ محاولة قياس تأثير الظروف الفزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث عن المتغيرين في علم الاجتماع التنظيم وهما المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي على اعتبار أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام والذي له تأثير كبير على الأفراد فهو يؤثر على الحياة المهنية للعامل ، ويعد الالتزام التنظيمي عامل حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين العاملين وبالتالي نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار والتطور ، كما تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول تأثير المناخ التنظيمي على معايير الالتزام التنظيمي.

5- تحديد المفاهيم :

5-1- التنظيم : تعد كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الانجليزي organization أما المصطلح العربي فهو مشتق من الفعل نظم ،ينظم ،تنظيما ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة [1].

- عرف كل من **وارين بلنكت** و**ريموند اتنر** في كتابهم مقدمة الإدارة التنظيم على أنه عملية دمج للموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .[2]

- يرى بارسونز أن التنظيم عبارة عن نسق فرعي يدحل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع ويرى كذلك أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة ويشترط بارسونز أن تكون تلك الأهداف واضحة أيضا وتعمل على تحقيقها ويتطلب تحقيق الأهداف وجود إجراءات تنظيمية وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوافر الإجراءات التنظيمية كفيلين بتميز التنظيم عن المجتمع . [3]

- **التعريف الإجرائي : هو** عملية ترتيب المهام وفق موارد بشرية ومادية في إطار هيكل تنظيمي ولوائح تنظيمية وقوانين من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

[1] يسمينة شويط :واقع التنظيم الاتصالي في المؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية المجلد 21 العدد 01 جامعة باتنة 1الجزائر ،2020 ،ص16

[2] ناقة أحمد :محاضرات في نظريات التنظيم ،ط1 ،مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع أفلو، الأغواط ،الجزائر ،2022، ص16 .

[3] كمال بوقرة ،بسام وزناجي :فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية ،العدد 12 ،2018، ص 134 .

2-5- المناخ التنظيمي :

- **المناخ :** كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة المميزة لموقع جغرافي ما عن غيره من المواقع الأخرى وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل على اعتبارأن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها .[1]

- **المناخ التنظيمي :**

- **عرفه القريوتي** :هو التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا .[2]

- هو مجموعة الخصائص والسمات التي تميز محيط العمل الداخلي كنمط القيادة وأساليب الاتصال وعلاقات العمل ...... وكل ما يؤثر وينعكس على قيم واتجاهات وسلوكيات أعضاء التنظيم .[3]

- عرفه **العمري** :بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي لبيئة عمل المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها وبالإضافة إلى نظم وسياسات العمل الأداء وتحديد معدلاته .[4]

- هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.[5]

- **التعريف الإجرائي :** هو ذلك المجال الذي يحتوي على خصائص وطرق وأساليب تميز بيئة العمل وتؤثر على أعضائها وبدورهم يتأثرون بها.

3-5- الالتزام التنظيمي :

- **لغة :** يعني العهد ويلازم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه .

---

[1] خالد بوشارب بولوداني ،إسماعيل قيرة :المناخ التنظيمي :الفكر والعوامل المؤثرة في النشاط ،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ،المجلد 4 ، العدد 3 ،2016 ،ص 300 .

[2] واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ،2011 ،ص 26 .

[3] خالد حامد :علم الاجتماع التنظيم والعمل ،دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع ،الرويبة ،الجزائر،2020 ،ص17.

[4] أحمد محمد عوض بني أحمد :الاحتراق النفسي والمناخ في المدارس ،ط1 ،دار الحامد ،عمان ،2007 ،ص 45.

[5] مزياني الوناس :ابعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والانسانية ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد 23، 2016 ،ص 84.

- **اصطلاحا :** لقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة وهو نتاج عن تفاعل 3 عناصر هي :

✓ **التطابق** :أي تبني أهداف المنظمة وقيمها للعامل في التنظيم .

✓ **الإستغراق** : المقصود به هو الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المؤسسة ودور الفرد في العمل .

✓ **الإخلاص والوفاء:** أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة .

- أما في قاموس الموارد البشرية يعرف الالتزام التنظيمي بأنه : **تلك العملية التي تتم من قبل العامل اتجاه المؤسسة التي ينتمي لها بهدف الحصول على مقابل وذلك طبقا لنوع العقد الخاص بالعمل الذي يكون بموافقة المؤسسة أو النظام الداخلي لها والمصرح به في تلك المؤسسة .[1]**

- الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها وإلى بذل لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على
العضوية فيها .[2]

- **عرفه : موداي وستيرس mowday and steers**

حيث يؤكدا أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاه لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضوا في تنظيم معين واستعدادا تاما لبذل مجهودات كبيرة لصالح ذلك التنظيم وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا تاما لأهداف المنظمة التي يسعى لتحقيقها[3].

- **عرفه :هيجان :** الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.[4]

---

[1] نوارة مومن ، عيسى قرقوب : الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني والتمهين ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، ولاية باتنة ن الجزائر ، 2017 ، ص 340 .

[2] خرموش منى ، بحري صابر : مستوى الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي وفق متغير الجنس ، مجلة أفاق للبحوث والدراسات،المجلد 05 ،العدد 02 ،2020 ، ص 494 .

[3] الطاهر بن تونس ، يوسف بربيع ، بوخدام ليديا :الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية ،مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ،المجلد 11 ، العدد 01 ،تيزي وزو ، الجزائر ،2023 ، ص 9 .

[4] تواتي خضرون : علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي ،مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11 ، العدد 2 جامعة عمار ثلجي، الاغواط ، 2022 ، ص 34 .

• **التعريف الإجرائي** :مدى اقتناع العاملين بإدارتهم وتبنيهم لأهدافها وقيمها مما يدفعهم إلى بذل مجهودات لانجاز عملهم بالإضافة لاستعدادهم لبذل مجهودات إضافية قصد نجاح وتطور منظمتهم .

4-5- التوافق المهني :هو عملية ديناميكية و مستمرة يحاول بها الفرد تحقيق أو الاحتفاظ بحالة من التطابق مع بيئة العمل ويرى أصحاب هذا الاتجاه بأن التوافق عملية مستمرة وديناميكية وما يجعلها بهذا الشكل هو كون حاجات الفرد متغيرة باستمرار فقد يكون الشخص في بداية الأمر بحاجة إلى تحقيق ما هو فسيولوجي لكن سرعان ما تتغير هذه الحاجات فيرغب في تحقيق حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية واحترام الذات وتحقيق الذات .[1]

• هو توافق الفرد مع صاحب العمل ومع المشرف عليه ومع زملائه وتوافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة وميوله ومزاجه .[2]

• **التعريف الإجرائي** :هو عملية ديناميكية تبين مدى محاولة الفرد لتحقيق التطابق مع بيئة عمله ونفسه وزملائه.

5-5- الظروف الفيزيقية :

• **يعرفها عبد الرحمان عيسوي** : بأنها الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل من درجة حرارة ،البرودة ،الرطوبة ،الإضاءة ،التهوية ، الضوضاء والتي ينبغي أن تكون مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وعلى قلة التعب أو الملل والإرهاق .[3]

• **تعرفها كايسر وآخرون** :بأنها البيئة أو أحيانا العوامل المحيطة وهي متطلبات المهمة غالبا تتضمن :الضوضاء ،الإضاءة ،الحرارة ،الاهتزازات ،الغبار ،البخار ،الغاز والمواد السامة المستنشقة أو المستعملة في مكان العمل .[4]

---

[1] دحماني محمد ،ذيب فهيمة :التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجية التحقيق ،مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05،العدد 03، ،جامعة البليد 2 ، الجزائر ،2019 ، ص 726 .

[2] بدرية محمد يوسف الرواحية :التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة ،رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ،2016، ص 11 .

[3] برقاد يونسة فطيمة ،ناوي شريفي هناء :واقع الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بظهور القلق عند العمال ،مجلة الوقاية والارغونوميا ،العدد 1 ،2018 ،ص 20 .

[4] كحلوش كهينة : أثر ظروف العمل الفيزيقية والذهنية والعوامل النفسية والاجتماعية في صحة العامل ،اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 2 ،2020 ،ص 32.

- **التعريف الإجرائي** :مجموعة ظروف وعوامل تصف حالة العمل المحيطة به من حرارة ،رطوبة ، تصميم ....

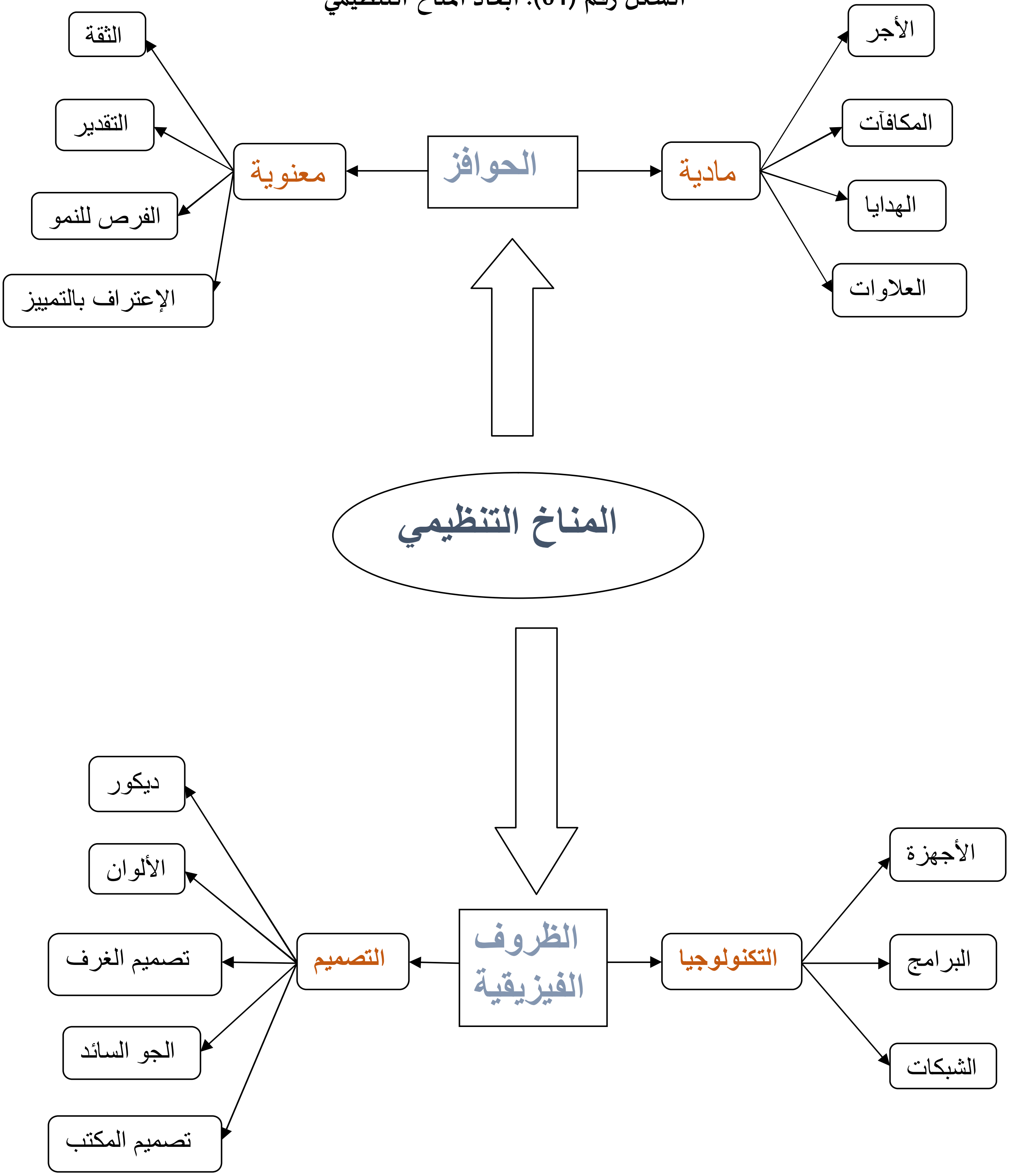
6-5- الحوافز : مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ،فردية أو جماعية ،ايجابية أو سلبية ،بهدف اشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة .[1]

- المؤثرات مجموعة الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لتحريك دوافع العاملين وتغيير سلوكهم ليتلاءم وبذل جهد أكبر وزيادة الأداء ،من أجل تحقيق كلا من هدفهم الشخصي وهدف المؤسسة .[2]
- **التعريف الإجرائي** : هي العوامل والمؤثرات الخارجية التي قد تكون مادية كالمال أو الهدايا وإما معنوية كالشكر والتقدير تهدف لإشباع الحاجات والرغبات وتحقيق الفاعلية.

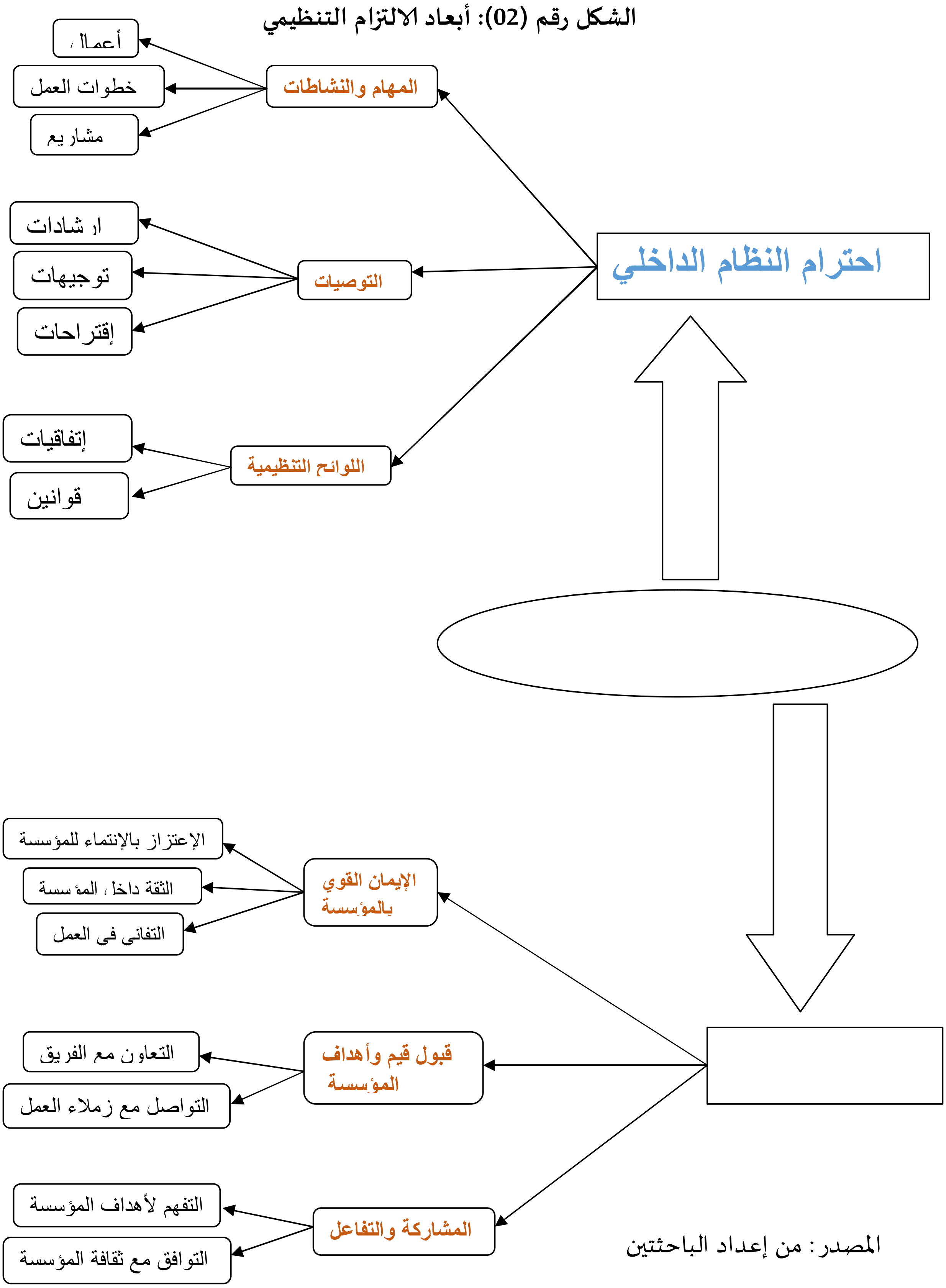
[1] خالد أبو علان :اثر الحوافز المادية والعنوية على اداء العاملين ،رسالة ماجستير ،جامعة الخليل ، فلسطين ،2016 ،ص 15 .

[2] سمغوني توفيق فيصل ،كريم فيصل : نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين ،مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية ،العدد 03 ،2019 ، ص 215 .

الشكل رقم (01): أبعاد المناخ التنظيمي



الشكل رقم (02): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثتين

6- المقاربة النظرية :

المقاربة النظرية هي خطوة من خطوات البحث العلمي تستعمل لفهم وتحليل الظواهر السوسيولوجية تساعد في تفسير وربط العناصر المختلفة لذا قمنا بالاستعانة بنظرية العلاقات الإنسانية **لالتون مايو** قصد تحليل موضوعنا الموسوم ب :تأثير المناخ التنظيمي على معايير الالتزام التنظيمي ومضمون هذه النظرية كالآتي :

من المعروف أن **التون مايو** هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة **ويسترون الكتريك** في الولايات المتحدة ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة من أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة **دراسات هاوثورن** الشهيرة وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاج العاملين وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها قد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة هارفارد harvar برئاسة التون مايو وقد كان هذا في عام 1927.بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية ،إذ تم عزل 6عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة ، وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة ،وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسنا في الإنتاجية ولكن دون وجود علاقة بين ظروف العمل المادية والإنتاجية ،قد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية ثم تلخيصها بعاملين أساسيين هما :مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط ،وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار ، إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق ،وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية .[1]

[1] ماجد عبد المهدي مساعده :السلوك التنظيمي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،2015 ،ص 77 –78.

1-6- الإسقاط النظري على موضوع الدراسة :

تقر مدرسة العلاقات الإنسانية بأن المناخ التنظيمي داخل المنظمة قد يكون له تأثير مباشر على خصائصها باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل مع محيطه ويتأثر به ومن هذا المنطلق يرى أنصار هذا التوجه ان الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤثر على السلوك التنظيمي داخل إلا أن هذا التأثير يظل مرتبط بعوامل متعددة قد تختلف من بيئة عمل إلى أخرى وتستند هذه المدرسة إلى فرضيات أساسية من بينها أهمية الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات وتحقيق التفاعل الفعال بين العمال والإدارة كما تؤكد على تهيئة بيئة عمل مناسبة من حيث الإضاءة والراحة المكانية باعتبارها عناصر قد تعزز الالتزام التنظيمي إلا أن مدى تأثيرها يختلف تبعا لطبيعة العمل وظروفها .

إلى جانب ذلك نلمس في محتوى النظرية إشارة لضرورة احترام القوانين والأنظمة الداخلية لضمان تحقيق التزام تنظيمي والشعور بالانتماء كما أن النظرية تسعى لرفع الفعالية من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية لكنها لا تغفل احتمال وجود تحديات قد تؤثر على مستوى التعاون والعمل الجماع بداخل المنظمة ،ومن هنا تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية رؤية متكاملة لتحسين المناخ التنظيمي ولتعزيز الالتزام التنظيمي إلا أنه يظل تحقيق نتائجها مرهونا بالسياق الفعلي لكل منظمة وفي دراستنا هذه على وجه التحديد **مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة** ،وهذا يستدعي تجنب الأحكام المسبقة والتأكد من تكييف منطلقات النظرية وفقا لظروف العمل الواقعية بديوان الترقية والتسيير العقاري .

2-6- المقاربة النظرية الثانوية :

يعتبر فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية إذ يعتبر أب الإدارة العلمية الحديثة إذ بدأ حياته العملية كعامل بسيط في ورشة ثم أصبح عامل في شركة **MIDVAL** لصناعة الصلب أين انتقل إلى دراسة الهندسة الميكانيكية أين اكتشف عدم توفر دراسة لأساليب العمل لذا أقدم على القيام بدراسة هدفها تحسين كفاءة العمال وتحديد أفضل طريقة لأدائه ،إذ وضع الأجر كمعيار لزيادة الإنتاجية واهتم بدراسة الزمن الذي يستغرقه العامل لأداء مهامه بغرض التقليل من الحركات كما أنه وضع مبادئ أساسية للإدارة العلمية كما يلي :

- وضع الأسلوب العلمي بدل التقليدي العشوائي ذلك من خلال تصنيف الأعمال وتبسيطها وتعميمها على كل العاملين .

- التدريب : إذ يتم اختيار العاملين وفقا لكفاءتهم بالإضافة إلى تدريبهم وتوزيعهم على أعمال تتوافق مع إمكانياتهم .

- القيام بالأعمال وفقا لأسس علمية سليمة ذات ازدواجية بين الإدارة والعمال إذ أن الإدارة تشرف على السير الحسن لإنجاز المهام .

- تقسيم العمل إذ أن الإدارة تقوم بعملية التخطيط والتنظيم والتنسيق بينما العمال يتولون مسؤولية التنفيذ وفقا لتعليمات الإدارة .[1]

3-6- الإسقاط النظري :

قد يكون لمدرسة الإدارة العلمية تأثير على المناخ التنظيمي من خلال أن الدراسة قامت من أجل تحقيق وزيادة الكفاءة والذي بدوره قد يخلق مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على العمل كما أن الإدارة العلمية تقوم على تقسيم العمل إذ أنها تبسطه وتوضح مسؤوليات كل عامل هذا ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي واضح يسوده التفاهم والتفاعل البناء بالإضافة إلى أن النظرية ارتكزت على مبدأ الإشراف وسير العمل من طرف الإدارة هذا ما يؤثر على المناخ التنظيمي بالمؤسسة إذ يستشعر العمال الرقابة مما يلزم عليهم احترام النظام الداخلي للمؤسسة والالتزام بالمهام المكلفة لهم ،كما أن النظرية اهتمت بالحوافز المادية فكل عمل إضافي يتلقى عليه العامل أجر معين هذا ما يمكن أن يؤثر على التزام العامل عن طريق زيادة دافع لتلقي أجر إضافي ، كما أن للتدريب أثر على الالتزام والمناخ التنظيمي معا من خلال توفير بيئة عمل يسودها الشعور بالقيمة والكفاءة ما يعزز التزام العمال ويشكل مناخ تنظيمي ايجابي تسوده المنافسة كما أن اللوائح التنظيمية الواضحة والبسيطة الناتجة عن تقسيم العمل تنمي الشعور بالالتزام من خلال تحقيق العدالة والوضوح داخل المؤسسة إذ أن العامل يعلم حقوقه وواجباته ،ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن مبادئ الإدارة العلمية تساهم في خلق مناخ تنظيمي مشجع على تحقيق الكفاءة والالتزام داخل المؤسسة .

[1] طارق طه :الادارة ، منشأة المعارف للتوزيع الاسكندرية،ط5 ،الاصدارالخامس ، الجزء الأول ، 2005، ص122 -124.

7- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة متنا لفهم الموضوع المدروس وتحديده ومعرفة مجريات البحث وحتى الفجواة المعرفية والإنطلاق منها، وفي هذا السياق سنستعرض بعض الدراسات المشابهة لدراستنا ومن بينها :

7-1- محليا :

دراسة المناخ التنظيمي وإنعكاساته على إبداع المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ولاية تبسة، دوكتراه LMD من إعداد جمال مباركية .

حيث تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما إنعكاسات المناخ التنظيمي السائد بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة على إبداع موردها البشري ؟

وكذلك سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف معينة يتمثل أهمها في النقاط التالية :

- محاولة معرفة وكشف إنعكاسات النمط القيادي السائد بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة على مرونة موردها البشري أثناء أداء الأنشطة المستندة له .
- محاولة معرفة وكشف إنعكاسات نظام الحوافز المعتمد بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة على تقبل المورد البشري للمخاطرة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .
- محاولة معرفة وكشف إنعكاسات عملية التدريب بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة على تنبؤ موردها البشري بالمشكلات التنظيمية وتجنبها .
- محاولة معرفة وكشف إنعكاسات التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة على الأصالة التنظيمية لدى موردها البشري .

حيث قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي وقام بتوظيف عينة طبقية عشوائية تقدر بـ 158 مفردة موزعة على ثلاث فئات سوسيومهنية بالمؤسسة (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) وقدم هذا العمل للحصول على الدوكتراه حيث بدأت في أواخر 2019 الى غاية أواخر جوان 2024، وإستعمل الباحث الإستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات لجمع البيانات ووصل الى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- سيادة العلاقات الرسمية بالمؤسسة عمل على تعزيز الشفافية وتسهيل عمليات تداول المعلومات والتوجيهات وكذا إتخاذ القرارات والإلتزام باللوائح والقوانين .

- قبول المدير للأفكار الإبداعية التي يقترحها المورد البشري عزز من شعورهم بالمسؤولية والإنتماء لفريق المؤسسة.

- تحفيز المؤسسة لمواردها البشري ماديا ومعنويا ساهم في الدفع بهم للمخاطرة بأفكار نتائجها مهمة حيث أن رغبة المورد البشري في أجل كسب الثناء والحصول على مكآفأت مالية أو ترقيات ساعدهم على المجازفة للخروجمن الفكر التنظيمي التقليدي .

من خلال ما تم ذكره سابقا توصلنا الى أن :

كلتا الدراستين تدرسا متغير المناخ التنظيمي كما تعكس كلاهما رغبة الباحثين في فهم مناخ المنظمات وبيئتهم في مجال العمل وتأثير المناخ التنظيمي على المورد البشري كونه محور المنظمة كذلك يتشابهان في أدوات جمع المعلومات .

كما أن إختلاف الدراسة عن دراستنا يكمن في بادئ الأمر من خلال طبيعة الدراسة فدراستنا الحالية عبارة عن مذكرة ماستر بينما الأخرى عبارة عن مذكرة طور دوكتراه، كما إعتمدت الدراسة على الأسئلة الفرعية والفرضيات ،أما دراستنا إعتمدت على الأسئلة الفرعية فقط بالإضافة الى أننا ندرس التأثير على الالتزام التنظيمي بينما الدراسة السابقة تدرس الإنعكاس على المورد البشري .

كانت هذه الدراسة ذات نفع لنا حيث ساعدتنا أولا من خلال إتباع خطوات إنجاز المذكرة و الإقتداء بها، وكذلك ساعدتنا في تحديد منهج دراستنا كون أن المناخ التنظيمي يحتاج الى وصف بالإضافة الى أنها نفعتنا بالإطار النظري بالتحديد في الدراسات السابقة.

7-2- عربيا :

دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة .درجة ماجستير في إدارة الأعمال من إعداد إيهاب محمود عايش الطيب .

حيث تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ؟

وإعتمدت الدراسة على فرضيتين أساسيتين وستة فرضيات ثانوية كانت الفرضيتين الأساسيتين كالتالي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي في السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0،05 في أراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل) .

وكذلك سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف معينة يتمثل أهمها في النقاط التالية :

- إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شزكة الاتصالات الفلسطينية .

- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى الرضا الوظيفي .

حيث قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوظيف العينة العشوائية الطبقية قدرت ب 320 مفردة قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعام 2008 حيث أن الباحث إعتمد على الإستبانة ومن خلالها توصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- أظهرت الدراسة توجها عاما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية .

- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية .

- التكنولوجيا المستخمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

من خلال ما تم طرحه يمكننا القول ان :

كلا الدراستين يدرسان متغير المناخ التنظيمي كما أنهما يشتركان فالمنهج الوصفي حيث أنهما يصفان المناخ التنظيمي وفقا لأبعاد معينة فيها بعض التشابه كالحوافز بالإضافة لأنهما في شكل أطروحة علمية .

وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة من حيث طبيعة الدراسة فالدراسة السابقة دراسة حالة أما دراستنا دراسة ميدانية بالإضافة الى إختلافهما في ناحية الدرجة العلمية فالدراسة السابقة ماجستير إدارة أعمال أما دراستنا ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل وكذلك الدراسة السابقة إنطلقت من الفرضيات أما دراستنا إنطلقت من الأسئلة الفرعية .

رغم الاختلافات بين الدراستين إلا أن الدراسة السابقة ساعدتنا نوعا ما في تحديد الأبعاد لدراستنا كما أنها ساعدتنا من ناحية الجانب النظري إذ من خلالها تمكنا من معرفة كيفية البحث عن المعلومة وتوظيفها فيما يفيدنا .

- دراسة عربية تناولت الالتزام التنظيمي :

هذه الدراسة قام بها الباحث عابد رحيل عيادة الشمري بعنوان :"**دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي** "حيث أجريت الدراسة بالرياض بأحد إدارات قيادة حرس الحدود وانتهى الباحث من إتمام الدراسة سنة 2013تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية .

- تساؤلات الدراسة :

- ماهي مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
- ماهي خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود ؟
- ماهي معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي؟
- ماهي المتطلبات لتحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي ؟
- هل توجد فروق في المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ضم مجتمع الدراسة منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية بلغ عددهم 669ضابطا،تم اختيار العينة باستخدام المعدلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة حيث بلغ حجمها 243ضابطا وفردا .

أهم خصائص بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي العمل بروح الجماعة واتحادهم كفريق أو يد واحدة في مواجهة أعباء ومهام حراس الحدود والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود .

أهم المتطلبات التي تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي توفير التجهيزات المادية اللازمة هي إضاءة ،تهوية ،تكييف.

يوجد ارتباط طردي بين مستويات الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية حيث تؤثر وتتأثر، لعبت هذه الأخيرة دور في تحقيق الالتزام التنظيمي أي أنها تعززه بدرجة مرتفعة.

أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي تصادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة وندرة التحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :أهم السلوكيات التي تعزز من ارتفاع مستويات الالتزام هي : انجاز مهام العمل يوميا،الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي ،احترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم [1]

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع قريب جدا من موضوع دراستنا حيث يمكن اعتبار بيئة العمل الداخلية جزءا من المناخ التنظيمي العام ومع ذلك تختلف نقاط التركيز في كل دراسة مما يجعل دمجها معا للحصول على صورة أكثر تكاملا حول كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي ويكمن أوجه التشابه أن كلا الدراستين تسلط الضوء على العوامل البيئية الداخلية وتأثيرها على التزام الموظفين بالمؤسسة .

كذلك يمكن الجمع بين نتائج الدراستين لتقديم توصيات ونتائج شاملة لتحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي بما يعزز الالتزام التنظيمي ،إلا أنها اهتمت بالتركيز على بعض الجوانب دون الأخرى حيث ركزت دراستنا على المناخ التنظيمي من حيث النظام الداخلي والتوافق المهني وتأثيرها على الالتزام التنظيمي أما هذه الدراسة فركزت على بيئة العمل الداخلية من حيث المكاتب الإضاءة التهوية الراحة الأمان الوظيفي وتأثيرها على الالتزام التنظيمي .

إلا أننا لا ننكر استفادتنا من موضوع الدراسة وبالأخص المنهج الوصفي في دراسته مما جعلنا نستعين بدراسته في دراستنا الحالية .

3-7- دراسة أجنبية :

دراسة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والتعامل معها الآلية المتبعة في البنوك في القطاعين العام والخاص :

الدكتور أجاي كرسينغ أستاذ مشارك قسم التجارة دلهي .

السيدة نيدي داوان باحث علمي كلية التجارة والأعمال جامعة دلهي .

حاولت الدراسة فهم الضغوط التنظيمية التي يعاني منها موظفي البنوك في القطاعين العام والخاص الناشئين عن المناخ التنظيمي .نوع العوامل التي تؤدي إلى التوتر ومستوى التوتر الذي يتحملون ومعرفة الطرق التي يستخدمونها للتعامل معه ،التعامل مع الضغوط يتمتع الموظفون من المستوى المتوسط والمستوى الأعلى من كلا القطاعين لقد تم اتخاذها للعمل البحثي ، كما تم اختيار فروع البنوك

[1] الشمري عابد بن رحيل عيادة : دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 22 -23- 24.

بأسلوب الاختيار العشوائي للدراسة وقد شملت هذه العينة 260 موظفا من القطاعين العام والخاص من البنوك في دلهي .

- أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها الموظفون بسبب المناخ التنظيمي وآلية التكيف التي يتبعها موظفو البنك العاملون في البنوك في القطاعين العام والخاص :

- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدراك الضغوط الموظفين العاملين في البنوك في القطاعين العام والخاص .
- دراسة آلية التعامل التي يتبعها القطاع المصرفي في القطاعين العامل والخاص .

- فرضيات الدراسة :

- لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وإدراك الضغوط لدى العاملين في البنوك في القطاعين العامل والخاص .
- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وإدراك الضغوط لدى العاملين في البنوك في القطاعين العام و الخاص
- لا يوجد فرق في آلية التعامل المتبعة بين القطاع العام والخاص موظفي القطاع المصرفي.
- يوجد فرق في آلية التعامل المتبعة بين القطاع العام والخاص موظفي القطاع المصرفي.

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية لاختيار البنوك من القطاعين العام والخاص ، تشمل بنوك القطاع الخاص بنك **icici** وبنك **hdfc** ، ومن القطاع العام شملت البنوك الرائدة بنك الدولة الهندي وبنك البنجاب الوطني تم أحذعينة من السكان يشمل هذا البحث 260 موظفا من بنوك القطاع العام و القطاع الخاص (كلاهما متوسط)(المستوى الأعلى) في مدينة دلهي 130 موظفا من بنوك القطاع العام ،بنك **68** sbi وبنك **44**pnb ،والباقي من بنوك القطاع الخاص icici(30) ،hdfc(100)

وقد اتبع هذا البحث طريقة العينة العشوائية الطبقية لتمثيل السكان .

وفي المجموع استجاب 260 موظفا منهم 229 من المستوى المتوسط و13من المستوى الأعلى.

تم استخدام الاستبانة لتحديد الوظائف والمواقف والظروف التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين تم تقسيم الاستبانة إلى 3أقسام :

- القسم الأول : العوامل الديموغرافية للمستجيبين (يجمع المعلومات الشخصية عن المستجيبين).

- القسم الثاني :استبيان المناخ التنظيمي لتحديد الضغوط التنظيمية.

- القسم الثالث :قائمة مراجعة طرق التكيف (wccl) .

- تم تقديم تم تقديم الاستبانات من خلال مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط .

- قائمة مراجعة المناخ وطرق التكيف،(wccl) يتم استخدام استبيان قياسي لمعرفة الأساليب التي تبناها المستجيبون للتعامل مع الضغوط وتتراوح الدرجات لكل نوع من أنواع الضغوط من 0إلى 20

من خلال ما سبق تم استخلاص مجموعة من النتائج هي :

- إن أكثر العوامل المسببة للتوتر في المناخ التنظيمي هي الافتقار إلى التواصل المناسب يليه مناخ تنظيمي جيد وودود .
- تشير النتائج إلى أن موظفي البنوك في القطاع الخاص يعانون من ضغط أكثر من نظرائهم في القطاع العام .
- يواجه المديرين التنفيذيين من المستوى المتوسط المزيد من الضغوط بسبب المناخ التنظيمي في المنظمة مقارنة بالمستوى الأعلى من المديرين التنفيذيين .[1]

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع قريب جدا من موضوع دراستنا ،حيث تتشابه الدراستين في التركيز على كيفية تأثير البيئة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المؤسسات في كلا الدراستين يعتبر المناخ التنظيمي عاملا حاسما يؤثر على الأداء العام والرضا الوظيفي .ومع ذلك تختلف الأهداف والمجالات التي تغطيها كل دراسة فالدراسة الأولى تتناول كيفية تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل وكيفية إدارة هذه الضغوط مما يساعد على تحسين الصحة النفسية للموظفين وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي أما دراستنا فتركز على كيفية تأثير المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي وكذا كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة فعالية الموظفين وتقديرهم للمنظمة وبالتالي بينما تشترك الدراستين في دراسة تأثير إلا أن كل منهما تركز على جوانب مختلفة من هذا التأثير مما يعكس تعقيد العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوكيات الأفراد في بيئات العمل المختلفة .

[1] أجاي كرسينغ، نيدي داوان ، دراسة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والتعامل معها، المؤتمر الدولي السنوي 3 حول الاضطرابات العالمية، مدرسة دلهي للدراسات المهنية والبحثية، دلهي، الهند ،2012 ، ص10 -11.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

1- أنماط المناخ التنظيمي

2- اهمية المناخ التنظيمي

3- خصائص المناخ التنظيمي

4- العوامل المؤثرة فالمناخ التنظيمي

5- المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي

6- مناهج قياس المناخ التنظيمي

7- نماذج المناخ التنظيمي

8- دور الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي

9- القوى المعوقة لفعالية المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل:

تمهيد:

هل تخيلت يوما كيف يكون شعورك في العمل ؟ هل تشعر بالراحة الدعم، أم بالتوتر الضغط ؟ هذا الشعور هو ما نسميه " المناخ التنظيمي " ، هو جو العمل الذي يحيط بك، يتأثر بالعديد من العوامل مثل الحوافز، التصميم، التكنولوجيا .

في هذا الفصل، سنستكشف عالم المناخ التنظيمي ونفهم أهميته في تحقيق النجاح، ونتعرف على أنماطه المختلفة، العوامل التي تؤثر عليه، أهم النظريات التي تفسره .

1- أنماط المناخ التنظيمي :

يوجد تصنيف لأنماط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات ،و من اشهر التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه هالبن كروفت (Halpin ,Croft,1966). حيث نظرا الى المناخ التنظيمي على انه تدرج متصل يمتد من المناخ التنظيمي المفتوح الى المناخ التنظيمي المغلق وهذه المناخات هي :

1-1- المناخ المفتوح : هذا النمط فعال يشجع المشاركة بين الرؤساء الموظفين للقيام بالمهام وتحقيق الأهداف المسطرة بالتالي تحقيق أداء جيد يعود على المؤسسة العمال بالإيجاب .

1-2- المناخ المستقل : يتميز هذا النوع بقيادة مرنة داخل الجماعة إذ أن القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال ويشجع على رفع الأداء وتحقيق الرضا لكن بنسبة أقل من النمط المفتوح .

1-3- النمط المسيطر عليه: تطغى على هذا النوع المصالح الشخصية إذ أن الاهتمام بالعمل في الدرجة الأولى حيث يتم توجيه القوى العاملة للاهتمام بإنجاز العمل دون النظر الى حاجات العاملين فالأنسان كالألة يعمل ويحقق الإنتاج فقط .

1-4- المناخ المألوف: حيث يتميز هذا النوع بأنه يهتم بالافراد وحاجاتهم بالدرجة الأولى دون النظر لضغوط العمل إذ أن الأفعال تحتوي على بعض النفاق .

1-5- المناخ الأبوي: في هذا النوع يكون صارم إذ أن القرار السلطة بيد شخص واحد فقط لا يوجد مجال للمشاركة بالتالي يضفي على هذا النوع العلاقات الرسمية ومنه تكون الروح المعنوية متدنية .

1-6- المناخ المغلق : يسود على هذا النوع اللامبالاة وهذا يعود بالسلب على المنظمة ككل وعلى العاملين ويهدد بقائها إذ أن العاملين يكونون في ركود وتدني في درجة الإنجاز.

اما لتوين سترنجر (Litwin ,Stringer) فقد اقترحا نموذجا لأنماط المناخ التنظيمي لخصاه في ثلاثة أنماط هي :

أ- المناخ السلطوي: تكون فيه السلطة مركزية ولا يوجد تفويض فيها او قرار كل ما عليهم التنفيذ فقط.

ب- المناخ المتبني (الحاضن): تسود فيه العلاقات الغير رسمية والتعاون المشاركة إذ أن التنظيم يكون فعال ويتميز بالمرونة.

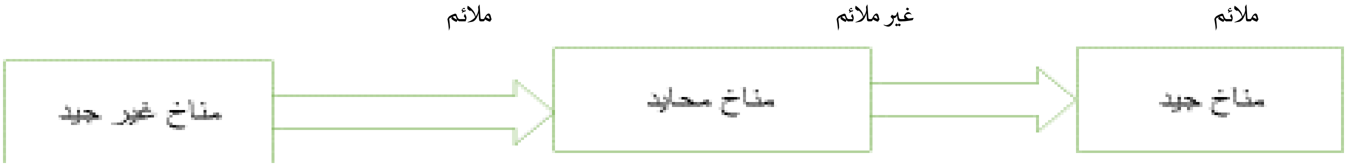
ج- المناخ الانجازي : يتم فيه تشجيع المشاركة والابتكار والابداع لكل المستويات ذلك لتحقيق الفعالية الأهداف المسطرة.

أما الغمري (1983) فقد أشار الى ان المنظمات يسودها ثلاثة أنماط مناخية هي :

- مناخ جيد .
- مناج محايد .
- مناخ غير جيد.

وهذه الأنماط توضح بالشكل التالي:

شكل رقم (03): الأنماط المناخية عند الغمري



المصدر : احمد محمد عوض بني احمد : الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس ،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، 2007م ،ص52

و قد ذكر الصباغ قوافزه الضامن (1982)نمطين للمناخ التنظيمي هما:

أ- المناخ التنظيمي المساند : هو المناخ التنظيمي الذي يسوده التعاون بين العمال يكون فيه تكافؤ الفرص واضحا قصد تحقيق أكبر قدر من الأهداف بصفة ممتازة .

ب-المناخ المهدد: هذا النوع يتميز بالصرامة وسيادة القانون الداخلي للمنظمة والرسمية كما يؤكد على الالتزام بالعمل بغض النظر عن أوضاع العامل .[1]

2- اهمية المناخ التنظيمي :

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات العصرية اليوم تتجلى هذه الأهمية من خلال ما يلي :

- يعمل المناخ التنظيمي على ترسيخ القيم التنظيمية وكذلك التأثير على تصرفات العامل وذلك بإكسابه سلوكات تنظيمية .
- يتم من خلال المناخ التنظيمي تسهيل عملية فهم السلوكات داخل بيئة العمل وتفسير كل ردود الأفعال .
- يعتبر المناخ التنظيمي أحد عوامل التطور فالمؤسسة ويتم من خلاله قياس نسبة الرضى التنظيمي .
- الغاية من المناخ التنظيمي تحقيق أهداف المؤسسة تحقيق الإستمرارية .

[1] احمد محمد عوض بني احمد :الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس ،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2007م، ص51_53

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في أنه أساس الابداع التجديد فالمؤسسة بالتالي تحقيق المنافسة والريادة .[1]

3- خصائص المناخ التنظيمي :

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف العناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، تأثير هذه الظروف على سلوك الفرد اتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون الى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي :

- تتميز كل منظمة بخصائص عن الأخرى وهذا ما يدعى المناخ التنظيمي .
- يتميز المناخ التنظيمي بخاصية المشاركة العمالية الشخصية التنظيمية، ومايميز المنظمة هو مناخها بغض النظر عن تصورات العمال لها.
- المناخ التنظيمي الثقافة التنظيمية ليسا مرادفين كما أنهما ليسا مختلفين
- المناخ التنظيمي والإداري مفهومان مختلفان، إذ أن المناخ التنظيمي من محددات المناخ الإداري
- يتميز المناخ التنظيمي بالثبات الاستقرار النسبي، كون المنظمة قد تخضع لتغيرات مع مرور الوقت تماشيا مع التغيرات المختلفة .
- المناخ التنظيمي يؤثر فالمنظمة تأثيرا مباشرا فالسلوك العمالي .
- هناك علاقة وطيدة بين المناخ التنظيمي والسلوكات التنظيمية وهذا يؤثر على العمال انتاجهم وحتى قيمهم التنظيمية .
- يمتاز المناخ التنظيمي بالموضوعية .
- قد تختلف مكونات المناخ من مؤسسة لأخرى لكنها تبقى هويتها المتميزة بخصائص عن البيئات الأخرى [2]

4- العوامل المؤثرة فالمناخ التنظيمي :

أورد الكبيسي (1997)العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، تتمثل في الموارد المالية الاقتصادية المتاحة، النمط القيادي كونه يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين ، السياسات الإدارية المحددة لتقييم الأجور كل العمليات التي تنظم علاقة الموظفين تحدد سواء أهدافهم او مستقبل المؤسسة ، القيم المهنية

[1] عثمان عبد اللطيف ، كحلة بوبكر ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية (مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة)، العدد04، 30-06-2018 ، ص59 .

[2] إيهاب محمود عايش الطيب : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2008 ، ص 15 .

للادارين العاملين بجميع مستوياتهم، الهياكل التنظيمية الذي يعمل على تقسيم المهام وضبط السلطة الصلاحيات ،و خصائص الافراد الشخصية بما فيها تفاعلاتهم.

و صنف الطجم السواط (2000)العوامل التي تؤثر فالمناخ التنظيمي الى ثلاث فئات تتمثل بعوامل التأثير الخارجي، تمثل كل من بيئة العمل المحيطة التغيرات الخارجية وثقافة التنظيم بما فيها القيم ،و ظروف العمل ،،و البيئة النفسية البيئة الاجتماعية ،و الولاء التنظيمي ،و الصراعات الأسرية وحتى طبيعة التصميم التنظيمي ،و النمط القيادي المتبع، المتابعة في المسؤوليات، العبء الوظيفي ،الغموض ،نظام الأجور ،الحوافز ،أهداف المنظمة.

كما يعمل المناخ التنظيمي على التأثير في طبيعة العلاقات بل وله دور حاسم في خلق التفاعل التنظيمي بين الرؤساء المرؤوسين وله تأثير واضح على رضا العمال وانتمائهم بل حتى أدائهم بالدرجة الأولى .[1]

5- المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي :

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي من منظورات متباينة، بتعدد المنطلقات الأديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية بدءا بالنظريات الكلاسيكية مرورا بالنظريات النيو كلاسيكية ،ووصولا الى النظريات الحديثة.

5-1- النظرية الكلاسكية : هناك العديد من النظريات الكلاسكية ذات الارتباط بالمناخ التنظيمي:

أ- النظرية البيروقراطية : تعتبر هذه النظرية من أول النظريات العلمية (القرن 19) التي ظهرت على يد " ماكس فيبر " حيث أنه إنطلق من تعريفه للبيروقراطية كونها تشير للجهاز الإداري الذي يؤثر على السلوك التنظيمي، بالإضافة لأنه وضع النموذج المثالي البروقراطي وإتخذه كأسلوب إداري لتحليلاته، حيث يرى أن الرشد العقلانية أساس نجاح وفعالية الإدارة، وفيبر يتبنى المناخ المنغلق ويشجع عليه كونه يحقق أهداف المؤسسة وذلك بزيادة الأداء الإنتاج بغض النظر عن المتطلبات الاجتماعية للعمال فالعمل في هذا النوع يأخذ المرتبة الأولى ويقدس العمل لكن دون النظر على أن التنظيم مغلق إذ أن الجهاز الإداري ينقسم لثلاث مستويات :

- المستوى الأول : يقع في قمة الهرم يطلق عليه " الإدارة العليا " تهتم بعملية صياغة الأهداف المرجوة من التنظيم .

---

[1] موسى حسين محمد البطوش ، اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، رسالة ماجستير ،تخصص الإدارة العامة ، جامعة ال البيت ،الأردن ،كلية إدارة المال و الاعمال قسم الإدارة العامة ،2008م ، ص 28 .

-المستوى الثاني : يدعى هذا المستوى ب " الإدارة التنفيذية " تسهر على عملية التخطيط والإشراف على الأهداف تسليم التقارير للإدارة العليا .

- المستوى الثالث : يعرف هذا المستوى بإسم " الإدارة الدنيا " مهمتها عملية التنفيذ.

ومن هذا التقسيم يتضح جليا أن البروقراطية تشجع المناخ التنظيمي المغلق المتميز بتطبيق الأهداف بشكل صارم ورشيد في ظل تفويض السلطة هرميا وفق لوائح تنظيمية .

ب- نظرية الإدارة العلمية:

ركز تايلورفي مسألة صحية المناخ على ضبط الحركات الرقابة اللصيقة إذ يرى أنه : " لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضييق نطاق الاشراف، بالتالي يمكن جعل الرقابة الاشراف على أساس رجل لرجل بمعنى لكل عامل شخصا معينا يشرف عليه يراقبه ".

يرى تايلور أن الإنسان ألة جامد لا يمكنه الإبتكار، يقوم بالأعمال في فترة معينة مضبوطة وتحت إشراف مباشر، أنه مجبر على العمل بدافع الطمع (الأجر) .

جـ نظرية التكوين الإداري : تركز هذه النظرية على العمليات الداخلية من أداء مادي فسيولوجي للعمال كمحددات للمناخ التنظيمي، لكن هناك إختلافات أخرى في بعض الصفات منها المبادرة .

من روادها " لوثير جوليك" " ليندال اورِيك "، " موني وريللي "، " هنري فايول " هذا الأخير أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث المقترن بخبرته الميدانية، إذ أنه حدد ستة أنشطة كالتالي : الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة المتعلقة بالأمن، الأنشطة المحاسبية، الأنشطة الإدارية، وحدد خمس وظائف تمثلت في : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق الرقابة.

إهتم "فايول " بمسألة المناخ التنظيمي بشكل كبير، وصاغ 14 مبدئ يعتبرون ركيزة تحقيق أهداف المؤسسة أساس تكوين مناخها من أهمهم مبدأ عدالة المكافأة التعويض، مبدأ المساواة، مبدأ المبادأة، مبدأ التعاون والحرية لتوفير مناخ تنظيمي قائم على أساس العدالة التنظيمية .

2-5- النظريات النيوكلاسكية : لقد جاء تركيز هذه النظريات على الجوانب الاجتماعية النفسية في العمل كمحددات للمناخ التنظيمي، ذلك كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالتنظيم الرسمي الجوانب المادية، وقد أدرجنا تحت ضوء هذه الدراسة النيوكلاسيكية عدد من النظريات أهمها :

أ- نظرية العلاقات الإنسانية : جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسكية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، إذ أنها رفضت أفكارهم ووضعت مبادئ أخرى تتسم بالعلاقات الإنسانية الاهتمام بالعامل

وكل جوانبه النفسية الاجتماعية تحت وطئة الرشد المحدود الذي يضع في الحسبان كل الاعتبارات البيئية والمادية التي تعيق الإشباع الكلي للحاجات .

ظهرت هذه النظرية على يد "إلتون مايو " الذي وضع العنصر البشري أهم مكون للمؤسسة ،وضمان لإستمرارها إذ إنطلق من الفرضية التالية " أن الفرد بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج، بالتالي فان رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد تشجيعه تكييفه مع المناخ التنظيمي السائد " .

قام إلتون مايو بتجارب مع زملائه على مستوى مصانع " الهاوثورن " لشركة " وسترن إالكتريك " حيث تظمنت هذه التجارب عناصر عديدة من ظروف فزيقية (إضاءة، طلاء، رطوبة ...) ومن فترات راحة ومن تقليل ساعات العمل والمشاركة ... الى أن تمكن من الوصول لفكرة أن ما يميز البيئة التنظيمية علاقتها الإنسانية المؤثرة على السلوك والتي تشجع على إشراك العمال الاهتمام بالجانب الغير رسمي باعتبار أن الفرد بنية سيكولوجية تحركه المشاعر وهو أساس بقاء وإستمرارية المؤسسة العضو الفعال فيها فهو من يخلق العمل والابداع وليس العكس .

ومن هنا يمكننا الفهم بأن العلاقات الإنسانية تشجع المناخ التنظيمي القائم على القيادة الديمقراطية، الذي يسودها التعاون، من خلال الاتصالات الغير رسمية بين المستويات، كحاجة لإشباع الرغبات وتحقيق الرضى والأداء وحتى الفعالية التنظيمية ذات الطابع الإبداعي .

ب- نظرية الفلسفة الإدارية : رائد هذه النظرية " دوجلاس ماكريجور " حيث أنه إنطلق من فكرة أن لكل مدير فلسفته الإدارية التي يسير بها المؤسسة إذ أنه يظهر جليا من خلال طريقة تسييره كل من قيمه عاداته حتى شخصيته التي تؤثر بدورها في سلوكاته التنظيمية فالعمال أيضا كونه هو المسؤول عنهم إذ أنه هو من يخلق مناخ تنظيمي في بيئة العمل أي أن سلوك العمال يعتمد على المناخ المتواجد في بيئة عملهم والذي يؤطر بالدرجة الأولى من خلال فلسفة القائد أو المسير لذا يجب على هذا الأخير توفير مناخ تنظيمي يوجه سلوك العمال نحو التوفيق بين أهدافهم أهداف المؤسسة .

أبدى "ماريجور " إهتمام للمناخ التنظيمي إستنادا على مبدأ الرقابة كونها أحد محددات المناخ التنظيمي وذلك دون الحاجة ُلى الموجه الخارجي أي أنه ضد فكرة الرقابة اللصيقة فنظريته تقوم على روح الإبتكار الابداع تشجع على العمل تنظر له نظرة إيجابية تكاملية بين المصالح الشخصية الأهداف العامة هذا يكون عن طريقة تنمية العمل الجماعي التعاون المشاركة داخل التنظيم كل هذا يخلق مناخ تنظيمي

قد يحفز العمال على الفعالية في الأداء كون المؤسسة توفر له نوعا من الحرية تمنحه أمان وتعزز ولائه لها.

ج- **نظرية الحاجات "ابراهام ماسلو":** تقوم هذه النظرية على أفكار " ابراهام ماسلو" إذ أنه يركز على الحاجيات بإعتبارها ما يحفز المورد على العمل بالدرجة الأولى، حيث أنه قسم الحاجيات لخمسة أنواع طبقا لترتيب وجودها وظهورها وطبقا لحاجة العامل فتلبية واحدة قد تظهر حاجة أخرى جديدة .

يتضح إهتمام النظرية بالمناخ التنظيمي إستنادا على الحاجات كونهم ما يشكل المناخ بحد ذاته، حيث أن " ماسلو " رتبها ترتيبا هرميا وفق بنية العامل الفزيولوجية السيكولوجية وحتى الاجتماعية، إذ صاغ اربع افترضات لنظريته كالتالي :

- اذا تم اشباع حاجة ما فانها لا تعود دافعا للسلوك بمعنى أن الحاجة التي تشبع لا تصبح تؤثر ذلك التأثير على السلوك .

- ان في كل انسان شبكة حاجات معقدة مترابطة بمعنى أن الحاجات متشابكة ولا تنتهي وذلك راجع لطبيعة الإنسان .

- ان الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم اشباعها أولا قبل الحاجات الموجودة في قمة الهرم هذا يعنى أن إشباع الحاجات ينطلق من الضروريات الى الأقل .

- تفوق السبل الطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها، الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا .

و تشمل تلك الفئات التي حددها ماسلو ما يلي :

- **الحاجات الفسيولوجية :** تعتبر هذه الحاجيات الأكثر ضرورة الضامنة للبقاء الإستمرارية، تتمثل في (الأكل، المشرب، المسكن ، الراحة) أي ضروريات العيش الكريم تشكل الحاجات المادية الواجب توفرها لأي عامل .

- **الحاجة الى الأمن :** تأتي هذه الحاجات في الدرجة الثانية من الهرم، تعتبر شرطا لإستمرار الوظيفة المؤسسة على حد سواء وذلك بتوفير شتى أنواع الحماية والحفاظ على العامل المؤسسة من كل تدهور قد يحل بهما .

- **الحاجة الى الانتماء :** هذا النوع فريد من نوعه مقارنة بالسابقان إذ أنه حاجة إجتماعية بالدرجة الأولى، فالعامل يسعى الى الإندماج التفاعل داخل الجماعة أو فريق العمل هذه الحاجة تحقق له الراحة وتعزز أدائه .

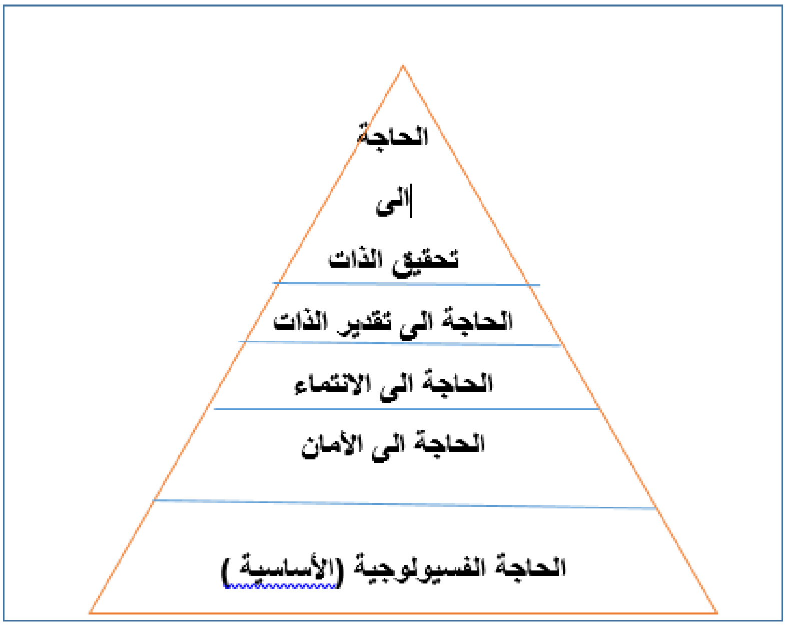
- **الحاجة الى الاحترام :** وهو مطلب يعزز من الثقة يحقق من خلاله العامل مكانة إجتماعية بالتالي يعزز الفعالية الكفاءة، حيث أن هاته الحاجة تقوم على الإعتراف عند الأخر قد يكون ذلك الاحترام يتجلى في حوافز مادية أو معنوية .

- **الحاجة الى تقدير الذات :** هذه الحاجة نفسية إجتماعية إذ أن العامل يسعى لتكوين مكانة الشعور بوجوده أهميته قد تتحقق هذه الحاجة من خلال الابتكار الخروج عن المألوف بإنجاز ما .

و كل هذه الحاجات الأربعة (الحاجة الى الأمن، الحاجة الى الأنتماء، الحاجة الى الأحترام، الحاجة الى تقدير الذات) حاجات نفسية يسعى العمال الى تحقيقها في مكان العمل، التي ترتبط بالمكونات المعنوية للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة . لذلك يمكن القول أن نظرية الحاجات "لماسلو" قد حاولت التركيز على الجوانب المادية المعنوية في توفير المناخ التنظيمي الصحي للمؤسسات، الا أنها ركزت أكثر على البعد المعنوي أي أن هذه النظرية تقوم أساسا على فكرة المناخ التنظيمي إنعكاساته على المورد البشري (العامل) .

والتي مثلها " ماسلو " في شكل هرم كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (04): هرم ماسلو في تدرج الحاجات



المصدر: خالد بوشارب بولوداني ، إسماعيل قيرة : المناخ التنظيمي : المفهوم ، والعوامل المؤثرة في فعاليته (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة قسنطينة 2 ، 04-03-2016، ص 306

من هنا يمكن القول أن النظريات النيوكلاسيكية تفسر المناخ التنظيمي بسيادة العلاقات الاجتماعية بالتركيز على العلاقات الغير رسمية الحوافز المعنوية من شكر ثناء ومدح عكس ما أتت به النظريات الكلاسكية، كما أنها إهتمت بالقيادة التشاركية كأسلوب للتسير بالتالي تشجع النظريات النيوكلاسيكية المناخ التنظيمي المفتوح القائم على التعاون التفاعل البناء من خلال فتح قنوات إتصال متنوعة تعزيز لروح الفريق .

3-5- النظريات الحديثة : لقد جاءت النظريات الحديثة كنتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسكية النيوكلاسكية في دراسة التنظيم، من أهم هذه النظريات نجد :

أ - نظرية Z : تعرف هذه النظرية "بالنموذج الياباني" وقد تم تطبيقه بالإدارة الأمريكية كونها تسعى لتحقيق الفاعلية الأداء وتهتم بالإنتاج أهداف المؤسسة أكثر منه على العلاقات غير الرسمية إذ أن هذه النظرية تشجع على التفاعل المشاركة العمل بروح الفريق قد إعتمدت على جملة من الأفتراضات كالأتي :

- التوظيف طويل المدى إذ أن التوظيف فيها يكون مدة طويلة أي ثبات نسبي .
- جماعية اتخاذ القرار أي أن أي قرار أو أي اجراء أو مشكلة يتم حلها جماعيا ذلك عن طريق دراسة الأراء الخروج بقرار جماعي .
- المسؤولية الفردية هناك تقسيم للعمل وتفويض للسلطة فالعمل الجماعي المشاركة لا يعني الفوضى لكل عمله لكن هناك تعاون داخل بيئة العمل .
- التقييم البطئ الترقية في هذا النموذج تكون الترقية بطيئة المنحى .
- القياس الرسمي غير الرسمي (الصريح الضمني) يكون التسيير في ظل الرسمية والغير رسمية أي أنه يأخذ الطابعين .
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا .
- الاهتمام الشمولي بالموظف أسرته يتم في هذا النموذج مراعات شخصية سيكولوجية الموظف ويتم الاهتمام بحاجياته سواء المادية، الاجتماعية، النفسية .
- عدم اللجوء الى التقييم الدوري .

ب- نظرية اتخاذ القرار : تقوم هذه النظرية على أفكار "هربرت سيمون " حيث إهتم هذا الأخير بالمناخ التنظيمي من خلال محدداته الذي يعتبر أبرزها مفهوم إتخاذ القرار، وهو المفهوم الذي تدور حوله كل العمليات الإدارية، أي أن السلوك التنظيمي يعتبر من مخلفات اتخاذ القرار، بالإضافة الى أنه تناول المناخ

التنظيمي من ناحية التركيز على التفاعل داخل المؤسسة الذي بدوره يؤثر على نفسية العمال قابلية إتخاذهم للقرارات .

وقد عرف "سيمون" التنظيم على أنه : " هيكل مركب من الاتصالات العلاقات بين مجموعة من الافراد "، أي ضرورة من المفاهيم الذي وضعها " سيمون " مفهوم الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي أوردته النظريات الكلاسيكية، ما يميز هذا الرجل الأداري هو قدرته على حل المشكلات التعامل مع كل المواقف التي تواجها المؤسسة، وذلك بالعمل على تبسيط البيئة المحيطة، من خلال وضع بدائل لكل المشكلات ترسيخ قواعد بسيطة في إتخاذ القرار .

كما تناول " سيمون" عامل التحفيز كمحدد للمناخ التنظيمي، من خلال المغريات التي يقدمها التنظيم لاعضاءه، مع ضرورة تحقيق التوازن بين هذه المغريات المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .

ج- نظرية الدافعية : تطلق على هذه النظرية نظرية الدافعية أو " النظرية المعدلة " وأطلق عليها هذا الأسم بذات لأنها جاءت معدلة لما قبلها من النظريات التي تم تأسيسها على يد " رنسيس ليكرت " حيث أوضح إهتمامه بالمناخ التنظيمي من خلال التنظيم الرسمي لكن دون إهمال العنصر البشري إذ أنها تهتم بالعامل تعتبره محور العملية الإنتاجية كما أنها تعترف بالمناخ التنظيمي المفتوح إذ أقرت أن العوامل الاجتماعية النفسية تؤثر على العامل تميز بيئة العمل عن البيئات الأخرى .

أقر ليكرت أن التنظيم يقوم على العنصر البشري يتوقف نجاح المؤسسة إستمراريتها على عمالها، إذ أوضح أن لهذا المورد خصائص تميزه، بالإضافة لأنه أوضح أهمية الاتصالات بشتى أنواعها (الأفقي، الرأسي، الرسمية، الغير رسمية) كما إهتم بدراسة الجماعة المشاركة داخل التنظيم بإعتبار أن الأنسان كائن إجتماعي يميل للمشاركة يسعى للولاء ويتبنى أهداف الجماعة .

ان هذه المداخل النظرية، وبالرغم من اتفاقها في سعيها لتحقيق أهداف التنظيم، رفع الكفاية الإدارية الإنتاجية، تحقيق الرضا الوظيفي للعمال تطوير أساليب العمل كمحددات للفعالية التنظيمية، الا انها إختلفت من ناحية الدراسة الذي ركزت عليه كل نظرية، في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي، حيث تجد النظريات الكلاسيكية ؛ التي نظرت الى التنظيم على أنه نسق مغلق ذا علاقات رسمية صارمة، اعتمدت المناخ التنظيمي المنغلق من خلال، التركيز على الرجل الاقتصادي بالاعتماد على الاجر المكافات المادية، المركزية في اتخاذ القرار السلطة ، التنظيم الرسمي من ناحية العلاقات نمط الاتصال والقانون، في حين نجد في الجهة الأخرى تركيز النظريات النيوكلاسيكية التي نظرت هي الأخرى الى التنظيم على أنه

نسق مغلق، منصبا في مجمله على المناخ العائلي، من خلال اهتمامها بالرجل الاجتماعي، تركيزها على المشاركة في اتخاذ القرار، لكنها لم تهمل التنظيم غير الرسمي من حيث العلاقات الإنسانية ونمط الاتصال، بالإضافة الى مرونة العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل . أما النظريات الحديثة التي نظرت الى التنظيم على أنه نسق مفتوح مشجع للمشاركة التعاون، أي المناخ التنظيمي المفتوح من خلال اعتماد القيادة الديمقراطية، اشراك العمال في اتخاذ القرار والعمل الجماعي البناء بتبني أهداف المؤسسة ، الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للعمال معا دون تغليب واحد على الأخر فهما يتماشيان مع بعض، التركيز على الرجل الإداري، الاتصال المفتوح سواء الرسمي أو غير الرسمي أو الأفقي الرأسي حتى النجمي الدائري ، وكذلك اعتماد العلاقات الرسمية والغير رسمية داخل التنظيم.[1]

6- مناهج قياس المناخ التنظيمي :

عملية قياس المناخ التنظيمي صعبة نوعا ما لكن تم تحديد طريقتين متفق عليهما ليتم قياسه ألا وهما :

6-1- مقياس الموضوعية : ذلك عن طريق الكم إذ يتم القياس بواسطة الأعداد حسابيا بالدرجة الأولى ذلك من خلال المكونات الحقائق التنظيمية المتمثلين فيما يلي : (حجم المنظمة، عدد المستويات من دوائر ووحدات أقسام، عدد القوى العاملة، حجم الإنتاجية، كل ما يمكن حسابه من خصائص داخل المنظمة .

6-2- مقياس النوعية : وذلك عن طريق الكيف إذ يتم القياس عن طريق الوصف إذ يتم وصف جوانب حياة الفرد الوظيفية هذا يتم من خلال الإستمارات حيث أن الباحث يضع أسئلة يمس بهم مناخ العمال ليتمكن من قياسه كيفيا تحديد ما إن كان ملائم أم لا .[2]

7- نماذج المناخ التنظيمي :

توجد مجموعة من النماذج التي ترتبط بالمناخ التنظيمي سنقوم بتوضيحها في هذا العنصر كالأتي :

7-1- نموذج هالين كروفتس (1973) : درس هذا النموذج المناخ التنظيمي من خلال محاولة معرفة تأثيره على الرضا الوظيفي إذ توصل الى أن للمناخ التنظيمي مجموعة من الابعاد تقسم في مجموعتين كالأتي :

- المجموعة الأولى : تضم هاته المجموعة الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة .

[1]- خالد بوشارب بولوداني ، إسماعيل قيرة : المناخ التنظيمي : المفهوم ، والعوامل المؤثرة في فعاليته (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة قسنطينة 2 ، 04-03-2016 ، ص 302 الى 308

[2] مصباح الهلي ، محمد سليم خميس : المناخ التنظيمي و أثره في التقليل من مخاطر العمل ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسيولوجي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 16/15جانفي 2013، ص664

➢ المجموعة الثانية : تضم هاته المجموعة الابعاد الأتية : الإنعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة .

توصل أيضا هذا النموذج الى ثمنية عوامل تجعل المناخ التنظيمي يختلف من منظمة لأخرى هم كالتالي :

- المكانة التي تعطيها المنظمة لعمالها ذلك من خلال الاهتمام بموردها البشري تحقيق الرضى لديه .
- تأكيد المنظمة على إنجاز العمل بإتقان جودة وهذا يتمثل في السهر على تحقيق أهداف المنظمة .
- إضفاء نوع من العلاقات الغير رسمية الاتصالات غير الرسمية بين الرئيس المرؤسين.
- السهر على إشباع الحاجات الاجتماعية النفسية للعمال لكسب رضاهم زيادة فعاليتهم .
- توجيه العمال نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال خلق تصورات لكيفية إنجاز عملهم بأحسن طريقة.
- جعل العمال يشعرون بالفاعلية الإنجازات التي حققوها.
- التركيز على نوع القيادة السائد داخل المنظمة طبيعة التفاعل بين العمال .

2-7- نموذج ليتوين سترينجر(1987):

إهتم هذا النموذج بدراسة مميزات بيئة العمل المؤثرة على سلوكات أفعال العمال حيث أن دراسة هذا النموذج توصلت لأن المناخ يتكون من تسعة أبعاد كالتالي :

- الهيكل التنظيمي : إذ أن لكل منظمة هيكل يضبط الأمور من خلال تقسيم العمل وفقه ومن خلال تفويض السلطة .
- المسؤولية : إذ يتم تقسيم المسؤوليات وفقا لطبيعة كل منصب .
- المكان : هو الرقعة الجغرافية التي تقام عليها المنظمة لا بد من توفر مميزات فيها كالموقع الإستراتيجي .
- المخاطرة : للقيام بأي منظمة لا بد من المخاطرة فقيامها يحتمل النجاح أو الفشل .
- الدفء: وذلك من خلال العلاقات الغير رسمية الإيجابية التي تعزز المشاركة .
- الدعم المعايير : يتحقق هذا البعد من خلال التعاون داخل المنظمة .
- التعارض : قد تتعرض المنظمة لتعارض في الأهداف مع العمال لذا وجب تكييف الأهداف الشخصية مع العامة .
- الإنتماء : تعزيز الإنتماء الولاء يعتبر من الأبعاد الرئيسية المكونة للمناخ التنظيمي .

هاته الأبعاد حتى نظام القيادة فالمنظمة تميز المناخ التنظيمي في تلك البيئة عن البيئات الأخرى كما أنها تؤثر على دافعية إنجاز العمل الأداء بشكل عام .

7-3- نموذج كامبل زملائه (1974):

إهتم هذا النموذج بالمعايير الموضوعية التي تعزز الأداء إذ أن الهدف الأساسي تحقيق الفاعلية الأاء المرجو أهمل هذا النموذج كليا القيادة علاقتها بالمناخ التنظيمي إذ وضع عشرة أبعاد تحكم المناخ التنظيمي فالمنظمة موزعة كما يلي :

- الهيكل التنظيمي : يتميز في هذا النموذج بالرسمية إذ أن لكل مستوى قراراته صلاحياته .
- الجزاء العقاب : إذ أن هذا النموذج ركز على نظام المكأفأة بالحوافز عند التميز العقاب الصارم عند الخطأ .
- المركزية : أي عدم تفويض السلطة أو مشاركتها .
- التدريب : وضع هذا النموذج التكوين وتطوير المهارات في عين الإعتبار.
- المخاطرة الأمان : إذ أن المخاطرة شرط لقيام المنظمة الأمان شرط لأستمرارية العمل .
- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي : تتمثل في العلاقة بين القائد والعمال ما يصدر عنها من سلوكات .
- الروح المعنوية : مكانة الفرد في فريق العمل .
- التقدير: فهم العامل إستعابه لرئيسه مساندته .
- المرونة : القدرة على التعامل مع مختلف المواقف المشاكل داخل التنظيم .
- تأكيد الإنجاز: التركيز على تحقيق أهداف المنظمة .[1]

7-4- نموذج ليكرت :

إهتم ليكرت بالمناخ التنظيمي وتأثيره على المنظمة إذ أنه أقر أن مخرجات التنظيم تتوقف على المدخلات التي يولدها المناخ التنظيمي كما أن أبحاثه توصلت لأن هناك نوعين من العوامل (باطنية ،ظاهرية) التي حدد مكوناته كالأتي :

1. الإتصالات : كل مناخ تنظيمي يفرض نمط إتصالات معين .
2. القرارات : طبيعة القيادة تحدد طريقة إتخاذ القرار.
3. التكنولوجيا: طبيعة المهام يحدد التكنولوجيا المستخدمة بالتالي يحدد المناخ التنظيمي السائد .
4. الإهتمام بالعاملين: كون العامل محور العملية الإنتاجية أساسها .

[1] موسى حسين محمد البطوش : مرجع سابق ص 29-30

القيادة أو الاتصال أو السلوكات وحتى الظروف السائدة فالتنظيم تعبر عن المناخ التنظيمي المكون في تلك المؤسسة أي أن هاته العناصر تعكس المناخ التنظيمي السائد فالمؤسسة.

7-5- نموذج لولر وزملائه :

أكد أنه يمكن جمع أبعاد المناخ التنظيمي في بعدين كالأتي :

- الهيكل التنظيمي (السلطة، الإشراف ،درجة المركزية، المستويات الإدارية، إتخاذ القرار)
- العمليات التنظيمية : (إنجاز المهام، الحوافز، القيادة ..)

ويتفق نموذج لولر مع كامبل نوعا ما في الأبعاد الأساسية (هيكل تنظيمي ،المسؤلية ،الدفء ،الحوافز ..)

7-6- نموذج ستيرز 1977 :

إعتمد هذا النموذج على التفسير الواقعي التطبيقي إستنادا للدراسات النظرية حيث أنه حدد أربع عناصر للمناخ التنظيمي يمكن توضيحها كالتالي :

- ❖ السياسات والممارسات الإدارية : هي مجموعة القوانين التي تحكم المنطمة بالإضافة لطرق التسيير السائدة نوع القيادة المعتمد .
- ❖ الهيكل التنظيمي : يتضمن كل ما يتعلق بالتنظيم .
- ❖ التقنية المتاحة داخل المنظمة : هي مجموعة الوسائل البرامج المتوفرة داخل المنظمة التي قد تحتاج الى تجديد بالإضافضافة الى أنها تشير التكنولوجيا المستخمة فالعمل .
- ❖ البيئة الخارجية : كل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات إجتماعية وإقتصادية .[1]

7-7- نموذج كوزلوسكي دوهيرتي1989 :

إهتم هذا النموذج بالنمط القيادي بين الرئيس المرؤسين ومدى تأثيرهم على بعض كيفية تفسير المرؤسين للمناخ التنظيمي إذ أوضح هذا النموذج أحد عشر بعد كالتالي :

- هيكل العمل
- فهم الوظيفة : معرفة كل ما يحيط بالوظيفة من مهام مسؤليات سلطة .
- المساءلة الشخصية : كل عامل يسأل عن عمله بمفرده أي أن هناك تقسيم للعمل المسؤوليات .
- المسئولية : كا عامل مسؤول عن إنجاز مهامه في الوقت المحدد وبالطريقة المطلوبة.

---

[1] حسام الدين نزاري ، زكرياء لطرش : نماذج المناخ التنظيمي دراسة تحليلية ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، جامعة قسنطينة 2 ، 2016 ص 119-122

- تركيز المشرف على العمل : التأكيد على الفاعلية الأداء كل العمال يعملون ويلتزمون بالعمل أي الجدية المثابرة فالعمل .
- المشاركة : هناك بعض الأعمال تقتضي المشاركة فالعمل لإنجازه.
- الإشراف الداعم : عبارة عن السهر على إنجاز العمل ودعم العمال دفعهم للعمل بطريقة إيجابية محفزة
- العمل الجماعي : التنسيق للعمل وفق فريق خاصة فالمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية.
- التعاون بين المجموعات .
- وعي الإدارة اهتمامها : هي إهتمام الإدارة بكل ما يتعلق بالمنظمة من عمال أجهزة .
- إنسياب الاتصالات : هي مرونة الاتصالات بما يتوافق مع المهام .[1]

8- دور الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي :

تتميز بيئة العمل بديناميكية إذ أنه من حين لأخر تحدث جملة من التغيرات التي تتطلب تحسينات على مستوى المناخ التنظيمي ذلك من طرف الإدارة يمكن إيجازها فيما يلي:

8-1- الهيكل التنظيمي : لخلق مناخ تنظيمي ملائم لا بد من تعديل الهيكل التنظيمي وفقا للمهام السلطات المسؤوليات المسطرة إذ يجب توفير هيكل تنظيمي مرن ليكون أكثر قابلية لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة

8-2- السياسات : تتميز السياسات بالثبات النسبي إذ لا يتم استبدالها بوتيرة سريعة لكن يجب تكيفها لتكون أكثر فعالية في ضوء التغيرات الحاصلة ولخلق مناخ تنظيمي ملائم .

8-3- تدريب العاملين : وضع الإدارة نظام لتكوين وتطوير مهارات العمال لتشجيع المنافسة ولإكساب العمال ثقة بكفاءتهم ولتعزيز إنتماءهم للمنظمة .

8-4- أنماط الاتصالات : تعزيز الإدارة لأساليب الاتصال لتعزيز التفاعل بين العمال تحقيق الاتساق الانسجام ذلك من خلال التخطيط الجيد للإتصالات لضمان الفهم الإستعاب بالإضافة لوضع هدف من الاتصالات وحبذا لو كانت الأهداف وجيزة وواضحة بالإضافة لانه واجب على الإدارة التعرف على البيئة المحيطة بالاتصالات كونها تؤثر على طبيعة الاتصال وكل هذا يشكل مناخ تنظيمي يشجع على التواصل .

[1] إيهاب محمود عايش الطيب : مرجع سابق ص 25-26

8-5- عدالة التعامل مع العاملين : المساواة بين العمال سواء فالتعامل أو حتى فالأجور والترقيات .

- النمط القيادي : يجب على الإدارة أن تتبني نمط قيادي تشاركي يعزز العلاقات الإنسانية بالتالي يحقق الرضى الفاعلية في آن واحد .

8-6- الرقابة : لضمان السير الحسن للعمل ولكن قد تكون الرقابة سلبية مزعجو لذا يجب على الإدارة تكييف الرقابة لتكوين مناخ تنظيمي ملائم تحكمه الفاعلية لذا الرقابة المرنة أفضل حل لكي لا تأخذ منحى معاكس

8-7- المسؤولية الاجتماعية : وضع المجتمع في عين الإعتبار فالمنظمة في نسق مفتوح على المجتمع الخارجي له تغيرات يجب أخذها في عين الاعتبار لخلق مناخ تنظيمي مناسب.[1]

- تفويض الصلاحيات بين العمال لكن الرجوع دائما الى الرئيس أي التوجه نحو المركز
- كسر الروتين ومحاولة التجديد دائما .
- الاعتماد على التكنولوجيا بما يتوافق مع التغيرات الخارجية.
- التركيز على الأداء والسهر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- مراجعة خطط المؤسسة باستمرار وتوجيه العمال نحو تطبيقها .[2]

9- القوى المعوقة لفعالية المناخ التنظيمي :

هناك مجموعة من النقاط التي تؤثر سلبا على المناخ التنظيمي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ثبات خصائص المنظمة من بينها الأداء وهذا الثبات يشكل عائقا خاصة في ظل التغيرات الأقتصادية التكنولوجية .
- تشكل الترقية عائقا داخل التنظيم لأنها تعتمد على الأقدمية بدل الإختيار .
- الاهتمام التام بالإنتاج إهمال العنصر البشري الذي فالأصل هو محرك التنظيم .
- التهرب من المسؤولية إنجاز الأعمال.
- تغلب العلاقات الرسمية وغياب العلاقات غير الرسمية يشكل عائقا لتكوين مناخ تنظيمي جيد مشجع للعمل .

---

[1] لوكيا الهاشمي ، بومنقارمراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان –الأردن ، 2014 ، ص66-72

[2] بليح عائشة ،المناخ التنظيمي و دوره في تشكيل الوعي التنظيمي ،مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية ،العدد الأول ،جامعة الجلفة ص121

- المركزية الشديدة وعدم إعطاء الفرصة للتعبير عن أفكار العمال .
- كبح الإبتكار وعدم التشجيع على الإبداع داخل المنظمة .
- عدم السماح بمناقشة القرارات أو التدخل في حل المشاكل .
- سوء التخطيط إستشراف مستقبل التنظيم يشكل عائق خطير أمام تحقيق المنظمة لأهدافها نظرا للمناخ التنظيمي السيئ السائد .
- التركيز على إرضاء الرؤساء إهمال العمال يشكل مناخ تنظيمي غير مشجع للعمل .[1]

خلاصة الفصل:

في النهاية، يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل مؤثر في سلوك الموظفين وفي نتائج المؤسسة . تشير الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يؤثر على مستويات الإنتاجية الإلتزام بالعمل الإستمرار في الوظيفة .ومع ذلك، فإن الصلة بين المناخ التنظيمي هذه النتائج معقدة تؤثر عليها عوامل عديدة أخرى .

[1] بوهلالة أحمد ، قويدري مليكة ، بزايد نجاة : المناخ التنظيمي و علاقته بالأمن النفسي ، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف ، العدد01 ، جامعة وهران2 ، 2023 ، ص 290

الفصل الأول :

الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد:

1- خصائص الالتزام التنظيمي:

2- أهمية الالتزام التنظيمي :

3- أبعاد الالتزام التنظيمي:

4- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

5- نظريات الالتزام التنظيمي :

6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

7- مستويات الالتزام التنظيمي :

8- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

9- قياس عملية الالتزام التنظيمي :

10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي :

تمهيد:

الالتزام التنظيمي هو الرغبة في النهوض بالمنظمة والبقاء فيها، ويعد من المواضيع التي أخذت انتشارا واسعا في مجال الإدارة في الآونة الأخيرة لعلاقته بمدى تطور المنظمة وفعاليتها، إذ يشكل الأفراد الملتزمون عامل مهم لبقاء المنظمة في ظل المنافسات التي تخوضها مع باقي المنظمات .ولتعدد وجهات وزوايا النظر في هذا الموضوع، قد أصبحت دراسة هذه الظاهرة حاجة ملحة، ولذلك ارتأينا لتقديم دراسة حول خصائص وأهمية ونظريات وآثار الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

1- خصائص الالتزام التنظيمي:

خلال الاستعراض من السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية :

- يعتبر الالتزام التنظيمي انعكاس لارتباط الفرد بالمؤسسة معنويا وروحيا أكثر من ارتباطه بها ماديا .
- يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى جاهزية الفرد لبذل كل مجهوداته لخدمة المنظمة ومدى تبنيه لأهداف وقيم المؤسسة وإيمانه بها .
- يشير الالتزام التنظيمي إلى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي مع أعضاء المنظمة، بغرض إضفاء الحيوية والنشاط عليها ويعزز شعورا قويا بالانتماء والولاء تجاهها .
- يمثل الالتزام التنظيمي انسجام وتطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها .
- الالتزام التنظيمي هي الحالة الداخلية التي تضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي تسمح له بتحقيق مصالح المنظمة
- يتمثل الالتزام التنظيمي في الإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة القوية في التمسك بها وعدم تركها .
- الالتزام هو حالة غير مرئية لكن يمكن ملاحظتها من خلال سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة، والتي تبين مدى ولائهم لها .
- يؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر في العديد من الجوانب الإدارية، ويتمثل ذلك في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة ومستوى أدائهم وإنجازاتهم .
- يستغرق الالتزام التنظيمي فترة طويلة لتحقيقه، حيث يتطلب قناعة تامة من الفرد .كما أن فقدانه لا يحدث اعتباطيا بل نتيجة لعوامل لتأثيرات إستراتيجية عميقة .
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور منها، الالتزام كوسيلة لتحقيق أهداف محددة والالتزام كقيمة جوهرية، والالتزام كموافقة على توقعات الآخرين .
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص منها الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف المحيطة بالعمل .[1]

[1] رشيد خطارة : الذكاء الأنفعالي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الإبتدائي بمدينة غرداية ،أطروجة دوكتراه ، جامعة قاصدي مرباج ورقلة ، 2019 ، ص62

2- أهمية الالتزام التنظيمي :

لقد أكدت العديد من الدراسات على اهمية الالتزام التنظيمي ومدى تاثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات الى تاثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي ومن هذه الدراسات :

- دراسة "**مورفيس ولولر** "والتي أكدت نتائجها على انخفاض درجات الرضا الوظيفي وتسرب العمالة من المنظمة فضلا عن التغيب والتأخير عن العمل، كما أكدت على أهمية البحث في التفاصيل المؤدية لمثل الظواهر السابقة التي تستهلك جهد وإمكانيات المنظمات.
- دراسة "**هانجل وبيري** "والتي أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي البارزة في التقليل من أثر الظواهر السلبية التي تعاني منها أغلبية المنظمات، كما بينت هذه الدراسة أن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يؤدي إلى انخفاض معدلات الظواهر السلبية، خاصة الغياب والتهرب من العمل .
- دراسة "**بلاو ووبول** " اكدت هذه الدراسة على أهمية الالتزام التنظيمي كعنصر مسيطر في معدلات دوران العمل وتغيب العاملين، مما جعله مؤشرا هاما للتنبؤ بهذه المستويات .
- دراسة "**هاتفاني وباول** "أكدت هذه الدراسة على الارتباط الوثيق بين الإنتاجية والالتزام التنظيمي، مبينة أن السبب الأساسي لتفوق المؤسسات اليابانية على نظيراتها من المؤسسات الأمريكية هو ارتفاع مستوى الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته .
- دراسة "**أولي وتشاتمان** "حيث أكدت هذه الدراسة على أهمية الالتزام التنظيمي من خلال صلته بمجموعة من العوامل المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، الاتجاهات الايجابية نحو العمل والسلوك الاجتماعي إضافة إلى الإبداع والمبادرة .
- أما "**ماثيو وزاجاك** "حيث أكد الباحثان أن أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي تجاوزت حدود المنظمة أو المؤسسة لتصب في مصلحة المجتمع، وهذه الأخيرة تؤثر فيها مجموعة من العوامل مثل انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل .

ومما سبق استعراضه نلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، أما على مستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوط بهم بكفاءة وفاعلية، أ على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة

الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة .[1]

3- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم،وتشير الأدبيات الى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي الا أنهم يختلفون في تحديد هاته الأبعاد :

أشار العيادي الى البعدين التاليين للالتزام التنظيمي :

✓ **الالتزام الإتجاهي** :والمقصود به العمليات التي تتماشى أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، ويزيد انتماء الفرد لتلك المؤسسة .

✓ **الالتزام السلوكي** :ويقصد به العمليات التي تكون نتيجة لارتباط الفرد بمؤسسته والتي تنشأ من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يزيد من ارتباطه بها .

ويذكر **كيدرون** بعدين هما :

✓ **الالتزام الإخلاصي:** والمقصود به انتماء الفرد لمؤسسته وتبنيه لقيمها وأهدافها واعتبارها جزء لا يتجزأ منه .

✓ **الالتزام المحسوب** :والمقصود به هو الولاء الذي يبديه الموظف إزاء مؤسسته باستمراره في العمل فيها رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل .

أما **الن وماير** قد بينا 03أبعاد وهي :

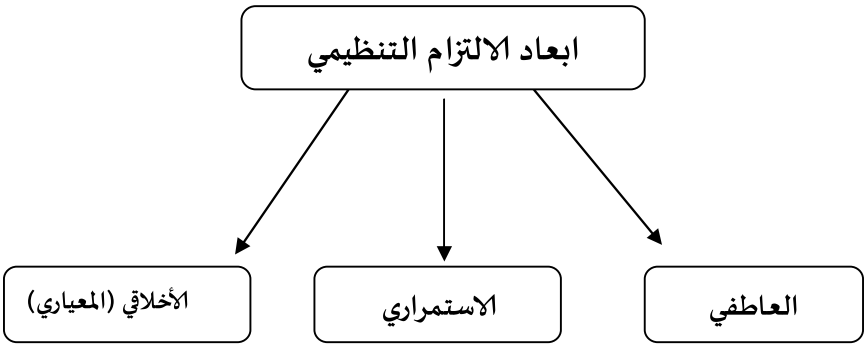
✓ **بعد الالتزام العاطفي** : يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بمجموعة من السمات التي تميز بيئة عمله منها الاستقلالية والأهمية والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا النوع من الالتزام بدرجة اندماج الفرد في بيئة عمله، حيث تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرار سواء كان القرار يخصه أو يخص العمل، أي هو الارتباط المحدود بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه له منظمته، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

[1] رشيد خطارة : المرجع نفسه ص 64

✓ **بعد الالتزام المعياري(الأخلاقي)** ويقصد به شعور الفرد بالالتزام تجاه مؤسسته، بسبب اعتقاده بضرورة الوفاء بواجباته تجاهها وقناعاته الأخلاقية، وغالبا ما يعزز هذا الشعور هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالتفاعل الإيجابي ليس فقط في تنفيذ العمل بل في صنع القرار أيضا، أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

✓ **بعد الالتزام المستمر** :توصل كل من الن وماير إلى أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها هو ارتباط مصلحي بحت يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يتحصل عليها من هذه المنظمة فما دامت هذه الأخيرة تلبي له احتياجاته ومتطلباته وتقدم له عوائد أفضل مما تقدمه أي منظمة أخرى فمن الطبيعي أن يتمسك هذا الفرد بمؤسسته ويستمر بالعمل فيها والارتباط بها، أما إذا تراجعت هذه المؤسسة عن تقديم الأفضل له وتلبية حاجاته ومتطلباته فإنه لن يتردد لوهلة في الاستغناء عنها والانتقال إلى مؤسسة أخرى تقدم له الأفضل وأصحاب هذا الاتجاه هم النفعيون البراغماتيون وأصحاب التطلعات العالية وأن ما يتحكم في درجة التزام هذا الفرد اتجاه منظمته هي القيم الاستشارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع هذه المنظمة مقابل ما ستقدمه له من عوائد .[1]

الشكل رقم (05): يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي :



المصدر: باعلي فتيحة ،عضموني فاطمة :المناخ التنظيمي وتاثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار ،مذكرة ماستر ،جامعة أحمد دراية –أدرار- 2018 ص 48

4- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من المداخل التي درست الالتزام التنظيمي هي :

[1] باعلي فتيحة ،عضموني فاطمة :المناخ التنظيمي وتاثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار ،مذكرة ماستر ،جامعة أحمد دراية –أدرار- 2018 ص 46-47

4-1- المدخل السلوكي :

توصل العديد من العلماء إلى أن هذا المدخل هو مدخل قائم على التبادل، حيث يرى أصحاب هذا المدخل الالتزام التنظيمي هو عملية تبادل بين الفرد والمنظمة حيث أن كلما زاد عامل الرضا لدى الفرد عن عملية التبادل مع المنظمة زاد التزامه وولائه بها .

إن الالتزام الذي يبديه الفرد تجاه منظمته هو نتيجة لعملية التبادل التي يقوم بها مع منظمته، حيث أن الفرد يقوم ببذل جهد ووقت مقابل تلبية المنظمة لجميع متطلباته وإشباع حاجاته وإذا وجد الفرد مؤسسة أو منظمة أخرى تعطيه المزيد من الإشباع فإنه يتخلى عن المنظمة التي يعمل بها ليلتحق بالمنظمة الأخرى التي تقدم له المزيد من الإشباع، وبالتالي فهو ارتباط نفعي تحكمه أهدافه ورغباته .

4-2- المدخل الإتجاهي :

يرى هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي ينشأ من المشاعر الايجابية للفرد تجاه المنظمة وتكون هذه المشاعر هي مشاعر حب وانتماء للمنظمة التي يعمل بها وتبنيه لا أهدافها وقيمها والعمل على تطويرها وبذل أكبر جهد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة ورغبته القوية في البقاء فيها .

يختلف هذا المدخل في رؤيته للالتزام عن المدخل السابق، حيث يرى المدخل السابق أن الالتزام التنظيمي هو محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة أما هذا المدخل يركز على العوامل الداخلية للفرد كمحرك رئيسي لالتزامه بمنظمته .

4-3- المدخل الاجتماعي والسلوكي :

يرى هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي مرتبط بالتفاعلات الاجتماعية للفرد مع زملائه في البيئة التنظيمية، حيث أن العلاقات الجيدة للفرد مع زملائه وتفاعلاته الايجابية ودعم المديرين والفرص للتطور المهني كلها عوامل تزيد من نسبة الالتزام لدى الفرد تجاه مؤسسته، بينما العوامل أو التفاعلات السلبية مثل النزاعات، نقص الدعم، التمييز بين العمال تؤدي إلى نقص نسبة التزام الفرد .

4-4- التزام التنظيمات المتعاظمة:

يرى هذا المدخل أن سيطرة وهيمنة التنظيمات على الأفراد ليس فقط في بيئة العمل بل حتى في حياتهم الشخصية خارج العمل .

فكلما زادت سيطرة التنظيم الرسمي على الأفراد سواء داخل أو خارج العمل، زادت احتمالية التزامهم بهذا التنظيم .

4-5- مداخل البنائية المحدثة :

يرى مدخل البنائية المحدثة بقيادة كل من مورقان، فرنانديز، وهنديسون على التفاعلات الاجتماعية للأفراد في بيئة العمل لتشكيل الالتزام لديهم، واعتبارهم أن هذه العلاقات تتصف بالديناميكية سواء في علاقة الفرد بزملائه في العمل ورؤسائه أو بالمتعاملين الخارجيين والزبائن ويضيف باسكالي بابي إلى ما سبق مدخلان هامان هما :

4-6- مدخل الالتزام الخارجي :

توصل باسكالي بابي في مدخل الالتزام الخارجي إلى أن الضغوط الاجتماعية والاقتصادية للفرد تلعب دورا مهما في تشكيل الالتزام لديه، حيث يعتبر خوف العامل من فقدان الوظيفة أو حصوله على مكافأة دافعا قويا على التزامه .

4-7- مدخل الالتزام الداخلي :

توصل رواد مدخل الالتزام الداخلي إلى أن شعور الأفراد بتناسب قيمهم مع قيم المنظمة يزيد من التزامهم وولائهم لها .[1]

5- نظريات الالتزام التنظيمي :

5-1- نظرية الالتزام البقائي: (Continuance commitment theory)

وضح Becher في نظريته الالتزام البقائي تصورا هاما للالتزام التنظيمي ينص على أن الفرد يلتزم بنمط معين من السلوكيات أو التصرفات الثابتة ويصعب عليه تغيير هذا النمط وبالتالي يتبين أن الالتزام التنظيمي يكون نتيجة لدرجة ارتباط العامل بمنظمة معينة، وكذلك نتيجة للعدد الكبير من الاستثمارات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والتي بدورها تعمل على تأثير بقائه داخل تلك المنظمة .

ظهرت هذه النظرية عام 1960 من قبل Becher لتأكيد صحة نظرية الرهان الجانبي ومدى صدقها، وللتأكد من مدى صحة هذه النظرية ابتكر الباحثون عدة مقاييس لقياس الالتزام التنظيمي ومحاولتهم التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي جاء به Becher.

---

[1] هدى درنوني :دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة –أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2015ص 118-119-120

5-2- نظرية الالتزام الوجداني :(Affective Commitment Theory)

ترى هذه النظرية أن الالتزام التنظيمي للأفراد يكون نتيجة توافقهم وتماثلهم في القيم والأهداف بين المنظمة، ويكون هذا الارتباط ارتباط سيكولوجي بين الموظفين والمنظمة حيث أطلق على تصور التماثل بين الفرد والمنظمة بتوحيد الفرد مع المنظمة .

5-3- نظرية الالتزام المعياري :(Normative Commitment Theory)

يرى Wiener أن الضغوط المعيارية المتمثلة في المعايير الأخلاقية والأدبية تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات وبالتالي تتأثر درجات الالتزام لديهم إما بالإيجاب أو بالسلب، فكلما قلت الضغوط المعيارية زاد الالتزام التنظيمي لدى للموظفين.

كما أنه يرى أن نماذج الالتزام للمنظمات هي نماذج ذات فائدة وأهمية كبيرة مثلها مثل النماذج النظرية ويجب أن تقابل هذه النماذج 3معايير هامة على الأقل :

- دقة تعريف النظرية.
- التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة .
- وجود قوة تنبؤية للنموذج .[1]

6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

يشير المعاني إلى أن **بوكانن** ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

6-1- مرحلة التجربة :وهي الفترة التي يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وتمتد هذه الفترة من تاريخ مزاولة الفرد لعمله مباشرة ويكون خلال تلك الفترة المقدرة بعام اهتمامه منصبا على محاولة التكيف مع بيئة عمله ووضعه الجديد في تلك المنظمة، ومحاولة التوفيق بين قيمه وأهدافه وقيم وأهداف المنظمة وكذا محاولة فرض ذاته وتأمين قبوله في البيئة التي يعمل فيها، ويقول **بوكانن** أن الفرد خلال هذه الفترة يواجه العديد من المواقف والصعوبات التي تهيئه لمرحلة ما بعد التجربة ومن جملة هذه المواقف عدم وضوح الدور، تضارب الولاء، ظهور جماعات متلاحمة وغيرها من التحديات التي يواجهها الفرد في هذه الفترة.

[1] نوارة مومن ،عيسى قبقوب :الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني والتمهين للشهيد علي ساسي بنقاوس –ولاية باتنة –مجلة علوم الانسان والمجتمع ،المجلد 07،العدد 27،جامعة بسكرة،الجزائر 2017 ص341-34

2-6- مرحلة العمل والإنجاز:يحاول الفرد في هذه الفترة تأكيد مدة الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة عن الأخرى هي الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة، وتتراوح المدة الزمنية لهذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام .

3-6- مرحلة الثقة بالتنظيم :وفي هذه المرحلة يزداد ولاء الفرد ويزيد ارتباطه ببيئة عمله وينتقل خلالها إلى مرحلة النضج، وتبدأ تقريبا هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة إلى مالا نهاية .[1]

7- مستويات الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من مستويات الالتزام التنظيمي منها :

1-7- مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي :

يكون مستوى الالتزام عالي عندما يتبنى العمال أهداف وقيم المنظمة ويبذلون قصارى جهدهم للبقاء في المؤسسة لأن شعورهم بالانتماء يزيد من نسبة التزامهم.

2-7- مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي :

يتميز هذا النوع من الالتزام التنظيمي بقبول معقول للقيم والأهداف التنظيمية من قبل العامل، حيث يشعر العامل في هذا النوع من الالتزام التنظيمي أن المؤسسة تقدم له ما يريده من فوائد ومزايا، ويرى أن المؤسسة هذه المؤسسة تلبي حاجاته.

3-7- مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي :

يشعر العامل في هذا النوع من الالتزام بخيبة أمل إزاء المنظمة ولو أعطي له خيار أفضل سوف يترك المنظمة، ويكون التزام العامل هنا التزام مزيف لأنه يشعر بالضغط من قبل زملائه ورؤسائه في العمل ولا يشعر بالتزام حقيقي لأن قيمه وأهدافه لا تتناسب مع قيم المنظمة لأنه يشعر أنها لا تلبي كل متطلباته ولا تشبع حاجاته .[2]

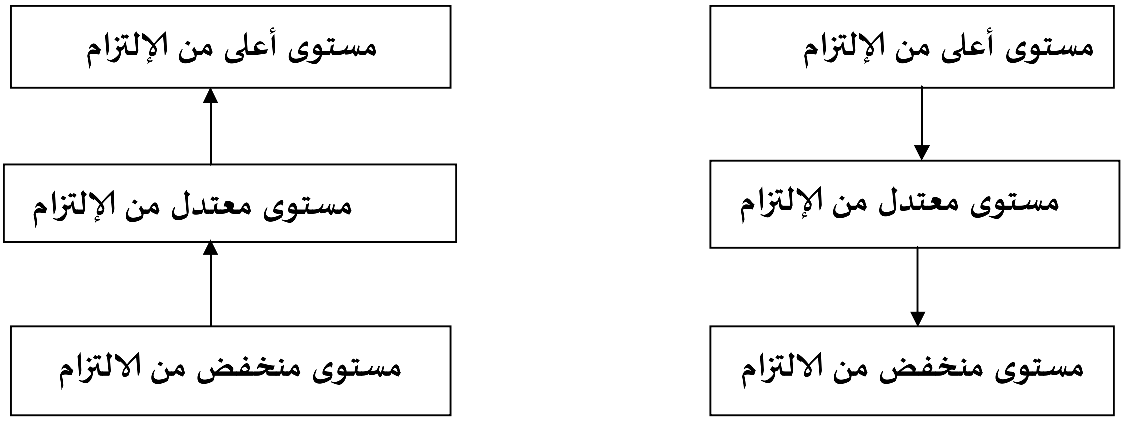
---

[1] يمينة بوقندورة ،سامية ابريعم :واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبيو والادارية ،مجلد 06 ،العدد01 ،جامعة أم البواقي -الجزائر-2019 ص 91- 92

[1] هدى درنوني :مرجع سابق ص133

الشكل رقم (06): مستويات الالتزام التنظيمي

انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني :دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة –أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2015ص132

8- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

تعتبر دراسات روبرت **مارش ومناري** من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة في تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي :

- ✓ وضوح الأهداف :كلما كانت الأهداف التنظيمية واضحة ومحددة، كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين وكانت عملية إدراكهم وفهمهم للولاء التنظيمي اكبر.
- ✓ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :إن عملية المشاركة تجعل العمال يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر مما يزيد من نسبة الولاء والالتزام التنظيمي .
- ✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي :المناخ التنظيمي هو ذلك الحيز الذي يضم مجموعة من العناصر والأساليب والطرق والأدوات والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية .

يشجع المناخ التنظيمي الجيد على تحقيق الاستقرار للأفراد ويعمل على خلق جو عمل ايجابي للعمال داخل بيئة عملهم ويجعلهم يشعرون بمكانتهم المهمة في العمل من حيث رسم السياسات والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بوجود ثقة متبادلة بدرجة عالية.

- ✓ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :يؤدي تطبيق أنظمة حوافز مناسبة في بيئة العمل إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تزيد نسبة الالتزام وترتفع معدلات الأداء والإنتاج وتقل التكاليف .

✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسية:إن الاهتمام بتلبية حاجات العمال إشباع رغباتهم والنظر إليهم كأعضاء تجمعهم بيئة عمل واحدة ترسخ لديهم معايير أداء متميز،وتعمل على تحقيق مستوى عالي من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال، واعتبارهم عنصرا فعالا ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة التي تخص المؤسسة، سوف يقوي هذا آليا من الولاء والالتزام لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم مما يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة.

✓ نمط القيادة :تعتبر الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة هي الإدارة الناجحة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة مستويات الالتزام لدى العاملين .

✓ المكانة الاجتماعية :ويقصد بها المكانة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون هذه المرتبة مرتبة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على فرد ما تعبيرا عن إحساسهم نحوه فتكون مرتبة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب المراتب التي يحددها لهم ترتيب هرمي معين حيث تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل كل مجهوداتهم للمحافظة على مراتبهم ومحاولة تحسينها وتنميتها، وللمرتبة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء منظمته وأنماط العمل ومهاراته والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالمكانة المهنية والتعليم .

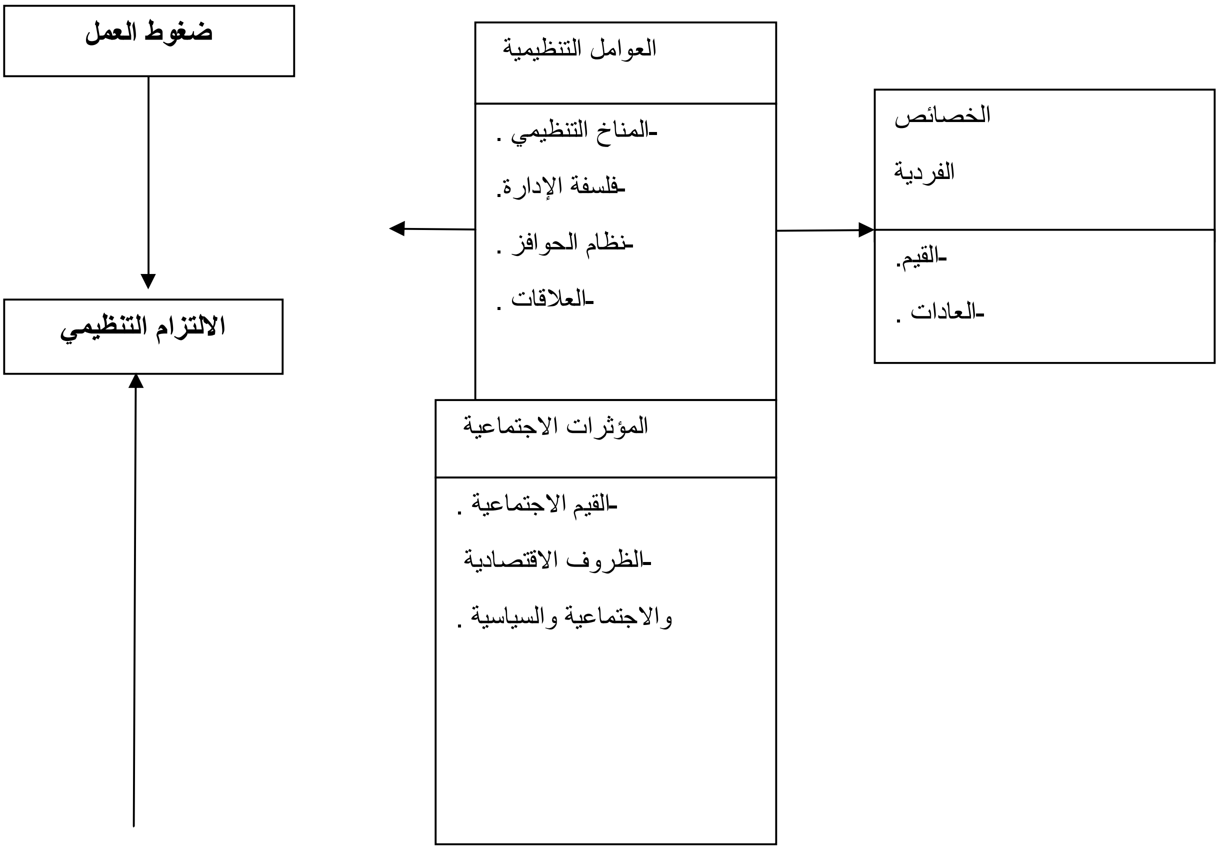
✓ الرضا الوظيفي :المقصود بالرضا الوظيفي المشاعر التي يظهرها الفرد اتجاه عمله في المنظمة، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد بين ما تمنحه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما زاد الفرق بينهما قلت درجة الرضا الوظيفي لديه، حيث ينشأ الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي من زيادة مستويات الرضا الوظيفي .

✓ كما قد ذكر كل من "porter et steers،1991"بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي :

✓ عوامل شخصية :وهي عوامل تتعلق بالفرد العامل في حد ذاته، مثل شخصية العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة أو عوامل أخرى تتعلق باختياره للعمل .[1]

[1] عاشوري ابتسام :الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،مجلة تاريخ العلوم العدد السادس ،جامعة بسكرة –الجزائر- ص 68-67

الشكل رقم(07): يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي :



المصدر : عاشوري ابتسام :الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،مجلة تاريخ العلوم العدد السادس ،جامعة بسكرة –الجزائر- ص69.

9- قياس عملية الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الطرق التي تقيس الالتزام التنظيمي حيث صنفت كالآتي :

9-1- المقاييس الموضوعية :

هي طريقة بسيطة ومتداولة لقياس الالتزام التنظيمي تعتمد على بيانات قابلة للقياس والتحليل إحصائيا، للعديد من الظواهر مثل الغيابات عن العمل، دوران العمل،كثرة الحوادث في العمل، تعطل الآلات، مستوى أداء العاملين، رغبة الفرد في البقاء في المنظمة .وتنبه على أن هناك مشكلات خاصة بالالتزام كما أنها تبين السبب وراء هذه المشكلات وتعالجها .

2-9- المقاييس الذاتية :

يقيس هذا النوع من المقاييس التزام العاملين بأساليب ذاتية عن طريق استطلاع آراء الموظفين والمقابلات الشخصية والملاحظة ويكون ذلك بأسلوبين بتوجيه سؤال أو العديد من الأسئلة تكون مباشرة للموظفين أو تكون هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق ببيئة العمل ومن خلال إجابة المبحوثين يتحدد مستوى التزام الموظفين.

3-9- مقياس بورتر وزملائه1969:

يتكون هذا النوع من المقاييس من 15فقرة هدفها قياس التزام الموظفين للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها ودرجة قبولهم لقيمها حيث لجأ هذا النوع من المقاييس إلى مقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الالتزام بشكل عام .

4-9- مقياس مارش ومانري 1977:

يتكون هذا المقياس من 4 فقرات تقيس إدراك الفرد وكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة كما أنه يقيم ولاء الفرد للمنظمة حتى يتقاعد، ويعزز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام وإبراز نيته للبقاء في المنظمة.

5-9- مقياس جوش وزملائه 1978:

يحاول هذا النوع قياس الالتزام القيمي عن طريق 6فقرات تعبر كل فقرة عن قيمة من القيم التالية :زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، استخدام المعرفة والمهارة، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة التحديات، المساهمة بأفكار جديدة في مجال التخصص .

6-9- مقياس كوردن وزملائه 1980:

تم بناء هذا المقياس 3مصادر من أجل تحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة وتمت مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام من خلال 22فقرة خماسية، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة والخروج منها ب20 فقرة، في حين تكون المصدر الثالث 48فقرة تم تقسيمها إلى قسمين ضم القسم الأول الإيجابي 35فقرة والقسم الثاني السلبي 23فقرة .

7-9- مقياس ثورنتن 1981:

تضمن المقياس 8فقرات سداسية الاستجابة هدفها قياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7فقرات رباعية وخماسية الاستجابة من أجل قياس الالتزام المهني .

9-8- مقياس الين وماير :

تضمن هذا المقياس 18 بند من أجل قياس 3أبعاد وهي الالتزام العاطفي تضمن 6بنود والالتزام المستمر تضمن 6بنود والالتزام المعياري تضمن 6بنود، استعان بمقياس ليكرت السباعي أو الخماسي لتحديد درجة الاستجابة، حيث يمكن لهذا الاختبار أن يتأقلم مع مختلف مجتمعات البحث .[1]

10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي :

تمكن أحد الباحثين من تقسيم الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول :وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

اقسم الثاني :وهو يتعلق بأثر الالتزام على حياة القرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة .

10-1- المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق الوظيفة :

ينظر هذا القسم إلى الالتزام نظرة إيجاب فعندما يتسم الموظف بالالتزام تكون لديه ثقة كبيرة في المؤسسة التي يعلم بها ويتأكد أن مجهوداته المبذولة تكافئه عليها المؤسسة وتؤدي هذه النظرة إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتبلور هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، انخفاض الغياب ودوران العمل،الرضا عن العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني .

ومن بين تأثيرات الالتزام على نطاق الوظيفة ما يلي :

- **الروح المعنوية** :فعندما يكون الموظف يتحلى بمستوى عالي من الالتزام ترتفع الروح المعنوية لديه، كما تؤثر الروح المعنوية المنخفضة للعامل على تدني مستويات الالتزام لديه .
- **الأداء المتميز**:يمتاز الموظف الأكثر التزاما في المؤسسة بأداء جيد وهذا ما يعكس حبه وولائه لمؤسسته وزملائه في العمل هذا ما يجعل الموظف يتبنى أهداف المؤسسة ويسعى إلى تحقيقها .
- **تسرب العاملين** :يؤثر شعور الموظفين بعدم الولاء والانتماء للمؤسسة على التزامهم مما يدفعهم ذلك إلى التخلي عن مناصبهم في تلك المؤسسة ويؤدي ذلك إلى تدني الروح المعنوية والأداء وزيادة أعباء العمل مما يؤثر ذلك على تقدم المؤسسة .

[1] هدى درنوني :مرجع سابق ص 142 -143 -144

10-2- المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة :

هناك اتجاهين تكلما على أثر الالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد حيث يرى الاتجاه الأول أن الفرد يستطيع التوفيق بين الوظيفة وحياته الخاصة .

إلا أن الاتجاه الثاني على عكس الاتجاه الأول يرى أن الفرد إذا كان لديه مستوى عالي من الالتزام في منظمته فإنه ينعكس ذلك بالسلب على حياته الخاصة مع أسرته فالموظف الأكثر التزاما هو نفسه الموظف الذي يعاني من مردودات سلبية في حياته الشخصية . [1]

[1] ابتسام عاشوري :مرجع سابق ص 73

خلاصة :

يتضح من خلال ما سبق أهمية دراسة السلوك الإنساني، لما له من دور في فهم طبيعة الالتزام التنظيمي الذي يعتبر من الأسس والركائز التي تمكن من نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويعتبر الالتزام شعور إيجابي داخلي لدى الفرد تجاه منظمته يدفعه إلى أداء عمله بإخلاص وفاعلية .وقد تنوعت التفسيرات والنظريات التي تناولت مفهوم الالتزام من زوايا متعدد .

وقد وضح هذا الفصل خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي، كما استعرض العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي والمراحل التي يمر بها الفرد للوصول إلى المستوى المطلوب منه، بالإضافة إلى الآثار المترتبة عليه في بيئة العمل التنظيمي وكيفية قياس هذا الالتزام .

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

1- التعريف بمؤسسة الدراسة :

2- الإجراءات المنهجية للدراسة :

3- عرض و تحليل بيانات الدراسة:

4- تحليل المقابلة :

5- مناقشة واستخلاص نتائج الدراسة

6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

7- النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني لدراستنا وذلك من خلال عرض وتحليل المعلومات المستمدة من ميدان الدراسة يوان الترقية والتسيير العقاري وبناء على المتعارف عليه وكما نعلم أن دراسة أي موضوع تقوم على جانبين أساسين هما الجانب النظري والمنهجي الذي يمنح للباحث رؤية شاملة وواسعة عن موضوعه من خلال التراث النظري ، والجانب الثاني الميداني الذي يقوم على تحليل المعطيات وفقا لما تم تأطيره نظريا من قبل وعليه فإن هناك إتساق بينهما كما أن للجانب الميداني أهمية تكمن في الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال عرضنا لمجالات الدراسة ونوع ومنهج الدراسة

1- التعريف بمؤسسة الدراسة :

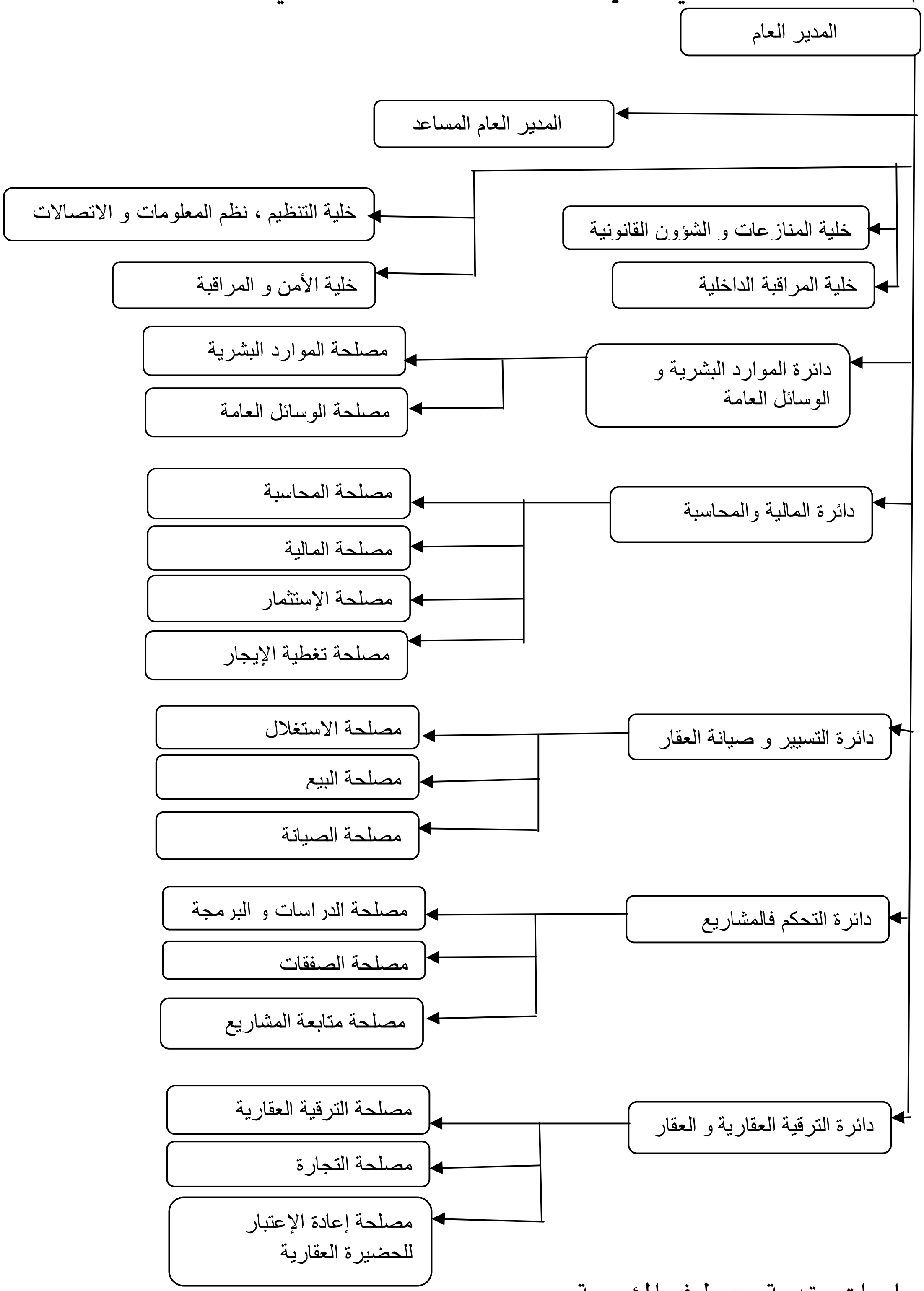
هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أنشئت في ولاية تبسة سنة 1968 عرفت تطورات وتغيرات متعددة للطابع القانوني طبقا للمرسوم 91/ 147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 93/08 المؤرخ في 02 جانفي 1993 و المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية و التسيير العقاري وتحديد كيفيات تنظيمها و عملها.

لها مهام مختلفة من بينها ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الإعتبار لها وصيانتها ، إيجار المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري و الحرفي أو التنازل عنها ، تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار وكذرائع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسيرها .[1]

- الهيكل التنظيمي لمديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسة :

[1] قسم الموارد البشرية في المؤسسة .

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة :

2-1- مجالات الدراسة :

تكتمل الدراسة بالجانب الميداني الذي يتم فيه البحث لذا تتطلب منا توضيح مجالاتها المختلفة (مكاني ، زماني ، بشري) إذ أن دراستنا تندرج كالتالي :

المجال المكاني : تم إجراء دراستنا في ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية تبسة

المجال الزماني : مرت دراستنا ب 3 مراحل :

- المرحلة الأولى : مرحلة الإحساس بالمشكلة وكانت في نهاية جويلية 2024 .
- المرحلة الثانية : مرحلة الإختيار و الموافقة على الموضوع كانت في 03 ديسمبر 2024.
- المرحلة الثالثة : مرحلة الدراسات النظرية و الميدانية و التي كانت من 05 ديسمبر 2024 إلى غاية إستخلاص النتائج في 08 ماي 2025.

المجال البشري : تتضمن المؤسسة مجموعة عمال يقومون بمهام مختلفة يتكون عددهم من137 موظف.

2-2- منهج وعينة الدراسة :

- **منهج الدراسة :** لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الإستدلال العلمي قصد الإستفسار أكثر لا يتم ذلك إلا وفق منهج تحدده إجراءات دقيقة من أجل الوصول الى الغايات كون المنهج مسألة جوهرية تحكم الدراسات وتحدد النتائج .[1]

وعليه فقد استندت دراستنا على المنهج الوصفي بعرض المفاهيم الخاصة بنظرية العلاقات الإنسانية و الإدارة العلمية ، لأجل جمع معلومات حول تأثير المناخ التنظيمي على معايير الإلتزام التنظيمي ، كون دراستنا وصفية لا تحتاج للوصف فقط إنما تحتاج للتحليل و التفسير.

- **المنهج الوصفي :** هو منهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال المعلومات و البيانات المتحصل عليها عن طريق أدوات و تقنيات البحث العلمي .[2]

هو منهج و أسلوب من أساليب الوصف و التحليل و الذي يرتكز على معلومات دقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما في فترة معينة و ذلك للحصول على نتائج تفسر موضوعيا اذ أنه ينسجم مع معطيات الظاهرة و يفسرها و يحللها وفق لواقعها .[3]

---

[1] موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ط2 ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004،ص33

[2] خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جسور للنشر و التوزيع ، 2008،ص43

[3] علي عبد المومن ، قدور سلاط ، المنهج الوصفي في كتاب سبويه في ضوء علم اللغة الحديث ، مجلة دفاتر مخبر الشعرية الجزائرية ، مجلد09 العدد01 ، جامعة العربي التبسي تبسة ، 2024، ص29 .

2-3- مجتمع و عينة الدراسة : يعتمد الباحثون في العلوم الاجتماعية بوجه خاص على العينة شرط أن تكون ممثلة للمجتمع المراد دراسته ، و قد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية المنتظمة اذ تستعمل في حالة عدم التجانس و يجب توفر قائمة مجتمع الدراسة اذ يتم اختيار مفردة عشوائيا ومن ثم حساب فترة السحب ، واختيار المفردة الأولى على أساسها والحصول على باقي مفردات العينة بإضافة فترة أو مسافة السحب حتى تستوفى عدد العينة المرادة .[1]

قمنا بأخذ عينة عشوائية منتظمة بنسبة 50 بالمئة من المجتمع الكلي 137 مفردة من بينهم 15 رئيس مصلحة اللذين تم إستبعادهم من الإستبيان وذلك لإجراء مقابلة معهم بمعنى ان مجتمع الدراسة او البحث اصبح 122 مفردة، إذ تم حساب مسافة أو فترة السحب كالأتي:

$$K=\frac{N}{n}$$

$$K=\frac{122}{50}=2$$

ومنه مسافة السحب هي 2 .

كما تم حساب العينة كالأتي :

$122\times50\div100=61$

ومنه العينة تتكون من 61 مفردة .

2-4- أدوات جمع البيانات : لمناقشة جوانب الموضوع سنحاول عرض و تحليل وسائل و أدوات جمع المادة العلمية بهدف توفير معلومات قيمة و دقيقة لإنجاز البحوث و تحقيق الغرض العلمي [2]

وتم توظيف الأدوات البحثية التالية في دراستنا :

- **الإستمارة :** هي مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة المرتبطة لتحقيق الأهداف و الغايات التي يريد الباحث الوصول إليها استنادا على موضوعه الذي اختاره .[3]

إعتمدنا في الإستمارة على الأسئلة المغلقة و قد ضمت المحاور التالية :

[1] وحيد دراوات ، شروط تصميم عينات بحوث العمل و التربية و الاعلام و أخطاء إختيارها ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ، المجلد06 العدد 03 ، جامعة العربي التبسي ، 2022، ص70 .

[2] نوال مجدوب ، خيرة مجدوب ، مزايا طرق جمع البيانات المختلفة و عيوبها و متى يتم استخدام كل منها ، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع ، العدد01 ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، جامعة إبن خلدون تيارت ، 2017 ، ص71 .

[3] محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتب ، اليمن ، 2019، ص126.

المحور الأول : البيانات السوسيوديمغرافية ويضم 4 أسئلة .

المحور الثاني : إنعكاس الحوافز على إحترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة ويضم 11 سؤال .

المحور الثالث : تأثير الظروف الفزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين ويضم _12 سؤال .

أي أن مجموع أسئلة الإستمارة 27 سؤال .

حيث قمنا بتوزيع الإستمارة كالتالي :

يوم 13 أفريل 2025 وزعت و إسترجعت 20إستمارة .

يوم 14 أفريل 2025 وزعت و إسترجعت 20 إستمارة .

أما يوم 15 أفريل 2025 وزعت و إسترجعت 21 إستمارة .

حيث لم تكن هناك نسبة للفقد في الإستمارات وزعنا 61 إستمارة و إسترجعنا نفس العدد.

- **المقابلة :** عرفها أنجلش بأنها : محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها إستثارة أنواع معينة من المعلومات لإستغلالها في بحث علمي أو للإستعانة بها في التوجيه و التشخيص و العلاج .[1]

حيث إستعملنا المقابلة كأداة داعمة للإستمارة و ذلك لجمع المعلومات الكافية و إضفاء نوع من المصداقية و الدقة لبحثنا اذ تضمنت مقابلتنا 3محاور :

المحور الأول المعنون بالبيانات السوسيوديمغرافية و ضم أسئلة مغلقة عددها 4 أسئلة ، أما المحورين الأخرين فقد تضمنا أسئلة مفتوحة الأول يضم 12 سؤال و الثاني 10 أسئلة حيث أن مقابلتنا كانت موجهة ؛ كما تم إجرائها مع 7 مبحوثين من فئة رؤساء المصالح ، حيث تم تنسيق مواعيد مع بعض المصالح و أجريت على مدار يومين 9-10 أفريل 2025 .

3- عرض و تحليل بيانات الدراسة:

3-1- محور البيانات السوسيو ديمغرافية

تقوم هذه الدراسة على عدد من البيانات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه البيانات سيتم وصف مجتمع الدراسة :

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

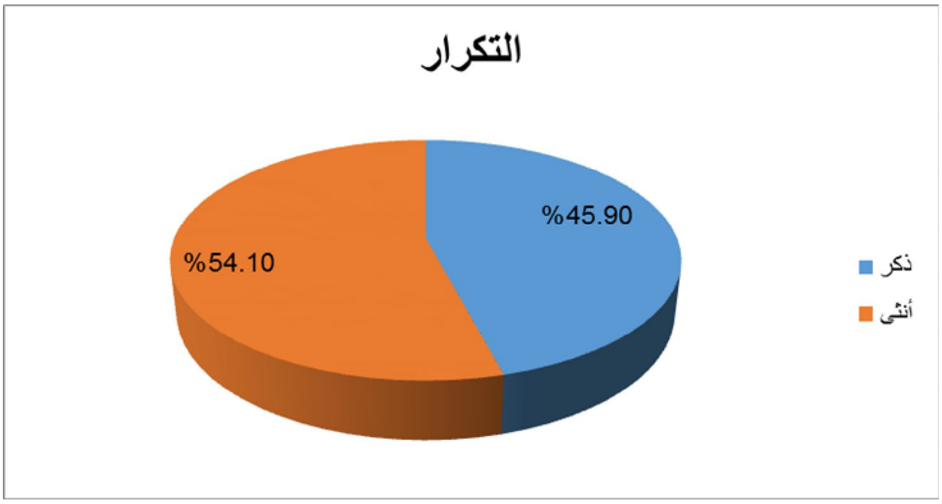
[1] نبيل حميدشة ، المقابلة في البحث الاجتماعي ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد08 ، جامعة سكيكدة ، 2012 ، ص98 .

جدول رقم(01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	28	45.9
أنثى	33	54.1
المجموع	61	100.0

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج spss

الشكل رقم (09):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

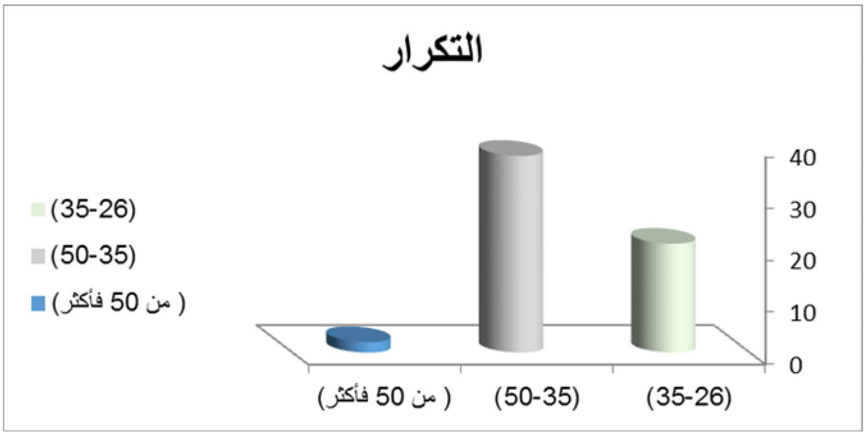


نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 33 مفردة بنسبة 54.1 % من أفراد عينة الدراسة من جنس أنثى، بينما نجد 28 مفردة بنسبة 45.9% هم من جنس ذكر، وهذا ما يمكن إرجاعه الى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات، والذي غالبا ما يكون عمل إداري- ميداني، وهو ما يفسر لنا وجود تقارب نسبي بين نسب كل من الذكور والإناث في المؤسسة حيث نجد بان أغلب الإناث يشغلن مناصب إدارية مثل سكرتارية، مصلحة المحاسبة والموارد البشرية وغيرهم، في حين نجد بأن أغلب الذكور يشتغلون في مناصب تتطلب الخرجات الميدانية أكثر من المهام الإدارية، وهذا ما يجعلنا نستنتج بأن أغلب الموظفين من فئة الإناث.

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة%
[26-35]	21	34.4
[35-50]	38	62.3
[50 فأكثر]	2	3.3
المجموع	61	100.0

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

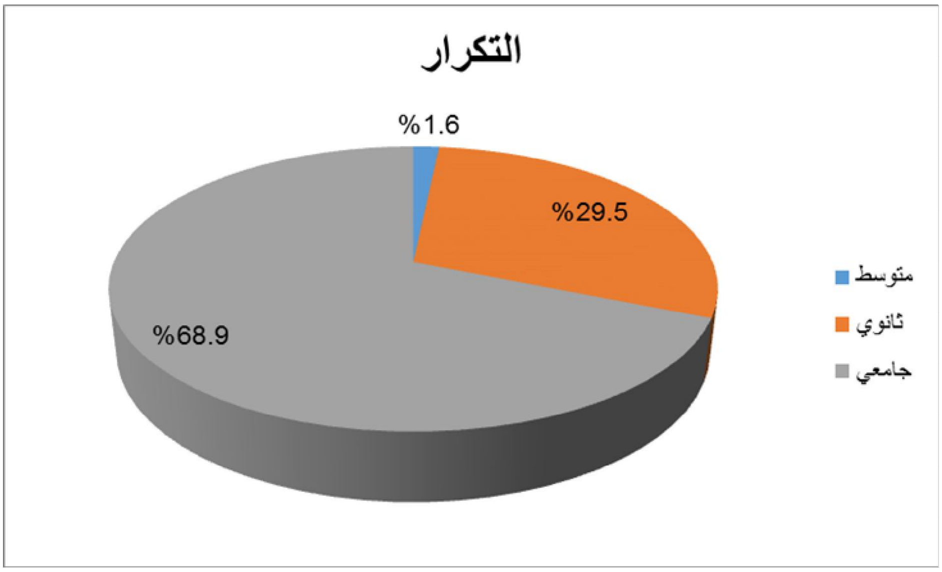


نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن 38 مفردة بنسبة 62.3% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية [35-50 سنة[، بينما نجد 21 مفردة بنسبة 34.4% في الفئة العمرية [26-35 سنة[، وأخيرا نجد 02 مفردة بنسبة 3.3% أعمارهم من 50 فأكثر، وهذا ما يمكن لنا إرجاعه الى أن عمال المؤسسة من فئة الكهول اللذين يتمتعون بخبرة مهنية وعلمية كبيرة ، وهو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، من خلال تعودهم على بيئة ومناخ العمل وهو ما ساهم في تفانيهم في إنجاز أعمالهم المسندة لهم، مما أثر على زيادة مستوى إلتزامهم التنظيمين وهذا ما يجعلنا نستنتج بأن جل العمال من فئة الكهول.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
متوسط	1	1.6
ثانوي	18	29.5
جامعي	42	68.9
المجموع	61	100

الشكل رقم (11):توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

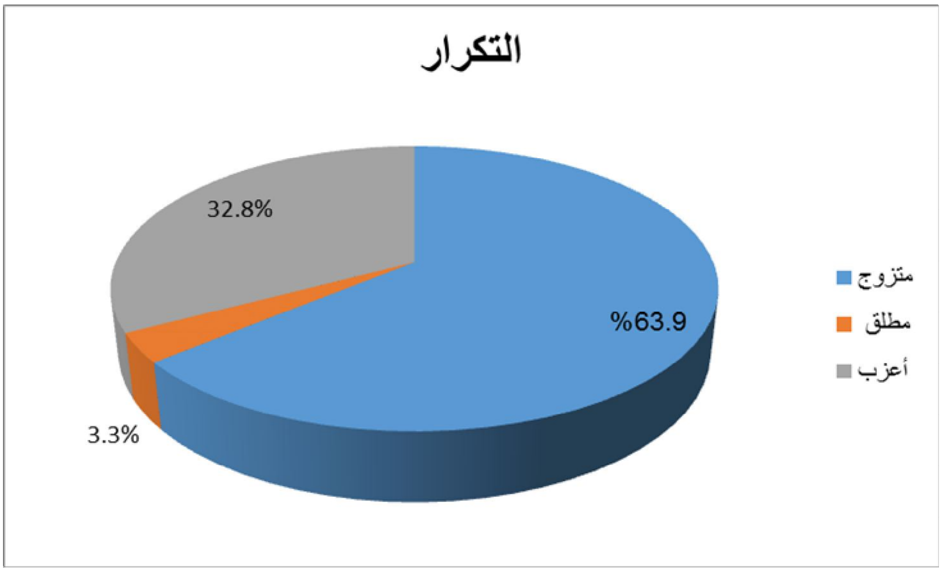


نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن هناك 42 مفردة بنسبة 68.9% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى جامعي، في حين أن هناك 18 مفردة بنسبة 29.5% يمتلكون مستوى دراسي ثانوي، وأخيرا نجد هناك مفردة واحدة بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 1.36% لديهم مستوى تعليمي متوسط، وعليه يمكن لنا أن نرجع هذا الى أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة (وظائف المؤسسة) تتطلب إمتلاك مستوى تعليمي عالي نوعا ما، نظرا لإن جل المهام هي مهام إدارية ومحاسبية بدرجة كبيرة، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض المهام التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي مثل أعوان الامن، السائقين وعاملي النظافة وغيرهم، وهو ما يمكن إعتباره مؤشر ولو نسبي حول وجود وعي تنظيمي من قبل الموظفين حول ضرورة الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة لإن هذا الامر سينعكس إيجابا عليهم وعلى المؤسسة معا وهذا ما جعلنا نستنتج بأن أغلبية موظفي المؤسسة لديهم مستوى جامعي.

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة%
متزوج	39	63.9
مطلق	2	3.3
أعزب	20	32.8
المجموع	61	100

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية



نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 39 مفردة بنسبة 63.9% من أفراد عينة الدراسة متزوجين، بينما نجد 20 مفردة بنسبة 32.8% عازبين، وأخيرا نجد هناك مفردتين بنسبة 3.3% مطلقين، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى عدة عوامل:

- **العامل النفسي**: حيث أن فئة المتزوجين لديهم مجموعة إلتزامات ومسؤوليات إتجاه أسرهم والمؤسسة، عكس فئة العزاب الذين يكون إلتزامهم للمؤسسة فقط دون أنفسهم وأسرهم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء العلمي والعملي للمورد البشري داخل المؤسسة.

- **الفئة العمرية**: حيث تم التوصل في السؤال رقم 2 الى أن معظم الموظفين يتجاوز سنهم 35 سنة، وهو ما يعتبر إجتماعيا السن المناسب للزواج.

علما بأن متغير الحالة المدنية يمكن أن يؤثر على الإلتزام التنظيمي للعمال من خلال أن الموظفين المتزوجين يمكن أن تكون لديهم بعض المشكلات الأسرية، هذه الأخيرة حتما ستؤدي الى التأثير السلبي على إلتزامهم التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما جعلنا نستنتج أن جل موظفي المؤسسة متزوجين ولديهم إلتزام داخل المؤسسة.

2-3- عرض البيانات الخاصة بالمحور الثاني :إنعكاس الحوافز على إحترام العمال للنظام الداخلي للمؤسسة

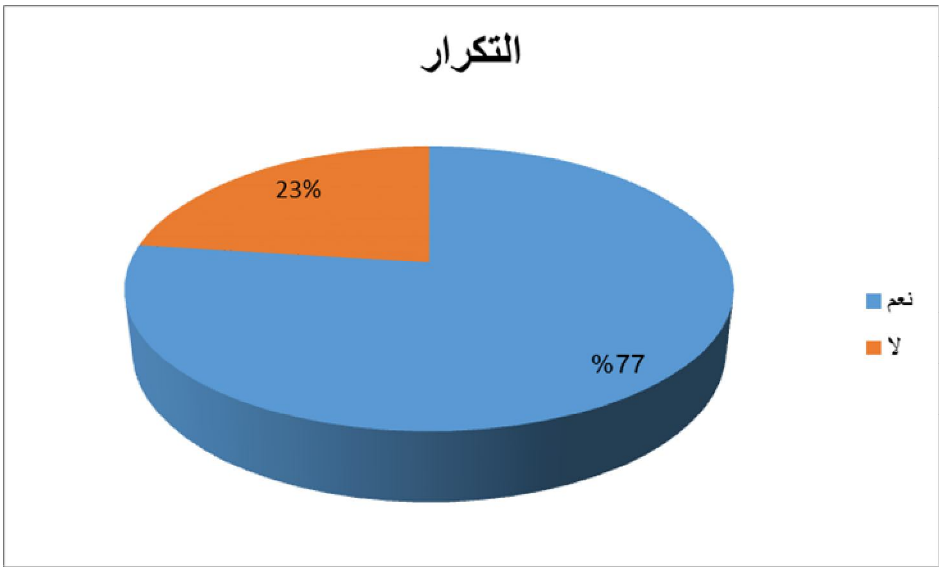
لإختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (05): يوضح تأثير الأجر الذي تتلقاه على دافعية الانجاز للعمل.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	47	77.0
لا	14	23.0
المجموع	61	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 47 مفردة بنسبة 77% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الآجر الذي يتقاضوه يؤثر على دافعية إنجازهم لعملهم، بينما أن هناك 14 مفردة بنسبة 23% يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن مبلغ الأجر يساهم في زيادة الروح المعنوية للموظفين داخل المؤسسة، من خلال تأثيره على رغبتهم في العمل وإتقانه بالطريقة المثالية، وهذا ما يمكن إعتباره مؤشر سوسيو تنظيمي على أن الأجر لديه علاقة إرتباطية مع دافعية العمل حيث أنه كلما زاد الأجر كلما زادت دافعية العمل لدى الموظفين بالمؤسسة، وهذا مثلما تؤكده نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتي أكدت على ضرورة ربط نظام الأجور بالمردود: حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في مكان العمل، كما يهدف الى تقوية الدافعية للعمل لدى العامل، حيث إعتقد تايلور أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة قد يؤدي الى دفع العمال الى بذل الجهد أثناء العمل على إعتبار أنهم عقلانيون، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن هناك تأثير كبير للأجر في زيادة دافعية الإنجاز للعمل لدى الموظفين بالمؤسسة.

الشكل رقم (13):يوضح تأثير الأجر الذي تتلقاه على دافعية الإنجاز للعمل

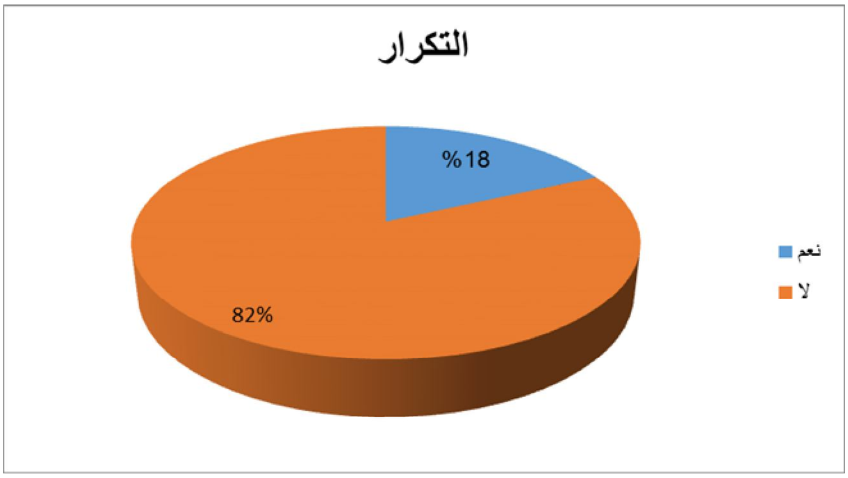


الجدول رقم (06):يوضح تلقي مكافآت على المشاريع والاعمال التي يقوم بها العمال.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	11	18.0
لا	50	82.0
المجموع	61	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 50 مفردة بنسبة 82 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم لا يتلقون مكافآت نظير قيامهم بأعمالهم المسندة إليهم، في حين أن هناك 11 مفردة بنسبة 18% يؤكدون عكس ذلك، وهو ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة لا تعتمد على نظام المكافآت على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يمكن أن تلعبها في التأثير على الموظفين في أدائهم لمهامهم، وهذا مثلما تؤكده لنا إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة حيث تم التأكيد على أن المؤسسة لا تمتلك رأس مال كبير يسمح لها بتقديم المكافآت للعمال، بل أنها تتحصل على رؤوس الأموال من خلال الأرباح السنوية المتحصل عليها من قيامها بمختلف نشاطاتها، وهو ما يجعلنا نستنج بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم مكافآت للموظفين نظير قيامهم بأعمالهم المسندة إليهم.

الشكل رقم (14):يوضح تلقي مكافآت على المشاريع والاعمال التي يقوم بها العمال.

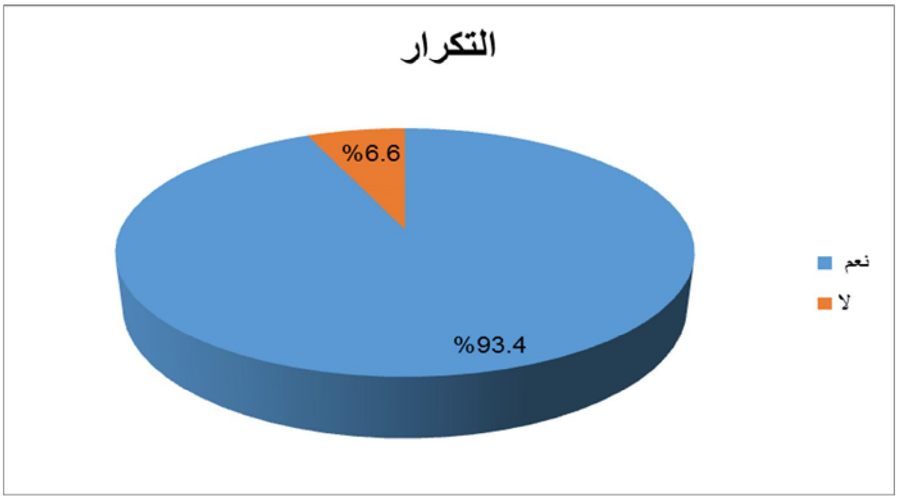


الجدول رقم(07):يوضح إلتزام العمال باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	57	93.4
لا	4	6.6
المجموع	**61**	**100.0**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 57 مفردة بنسبة 93.4% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على إلتزامهم التام باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة، بينما هناك 04 مفردات أي بنسبة 6.6% يؤكدون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى محتوى القانون الداخلي للمؤسسة، الذي يضم في محتواه نظام عقوبات صارم يطبق على الجميع دون إستثناء، وهو ما يجعل الموظفين يتقنون عملهم ويتفادون كل نزاعات العمل التي قد تحدث لهم وتعرضهم لعقوبات صارمة، كما أن الالتزام باللوائح التنظيمية يساعد الموظفين على تفادي إصابات العمل، وبالتالي خلق مناخ تنظيمي مثالي للعمل، وعليه نستنتج بأن هناك إلتزام كبير من طرف الموظفين للوائح التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة.

الشكل رقم (15): يوضح إلتزام العمال باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة

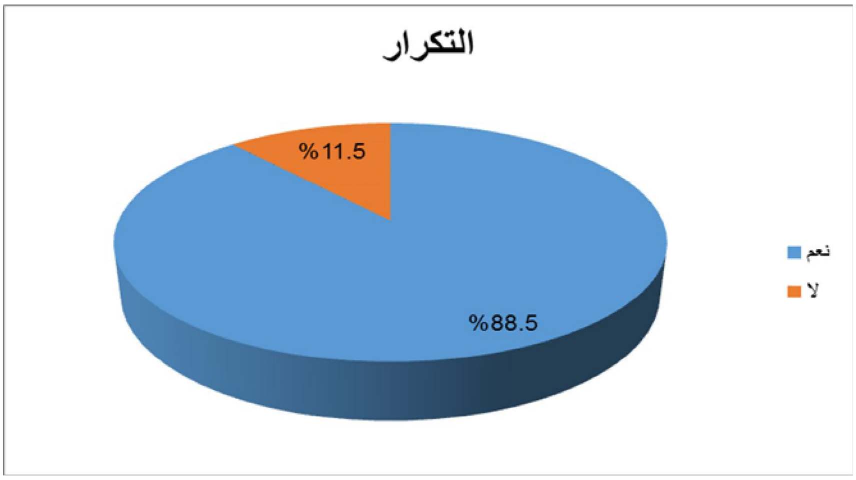


الجدول رقم (08):يوضح دور الإتفاقيات في تحسين فرص العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	54	88.5
لا	7	11.5
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن هناك 54 مفردة بنسبة %88.5 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الإتفاقيات تلعب دورا مهما في تحسين فرص العمل، في حين نجد أن هناك 07 مفردات بنسبة %11.5 يؤكدون على عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تحليله بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ العمل الجماعي، هذا الأخير يساهم في تجسيد مخططات العمل بطرق ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، وهذا ما تهدف إليه مؤسسة دراستنا والتي تعتبر مؤسسة ربحية، كما أن هذه الإتفاقيات المبرمة مع الشركاء تلزم الموظفين بذل قصار جهدهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك لإن تحقيق هذه الأخيرة سينعكس إيجابا على الهوية التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما يجعلنا نستنتج بأن الإتفاقيات تلعب دورا كبيرا في تحسين فرص العمل للموظفين داخل المؤسسة.

الشكل رقم (16): يوضح دور الإتفاقيات في تحسين فرص العمل

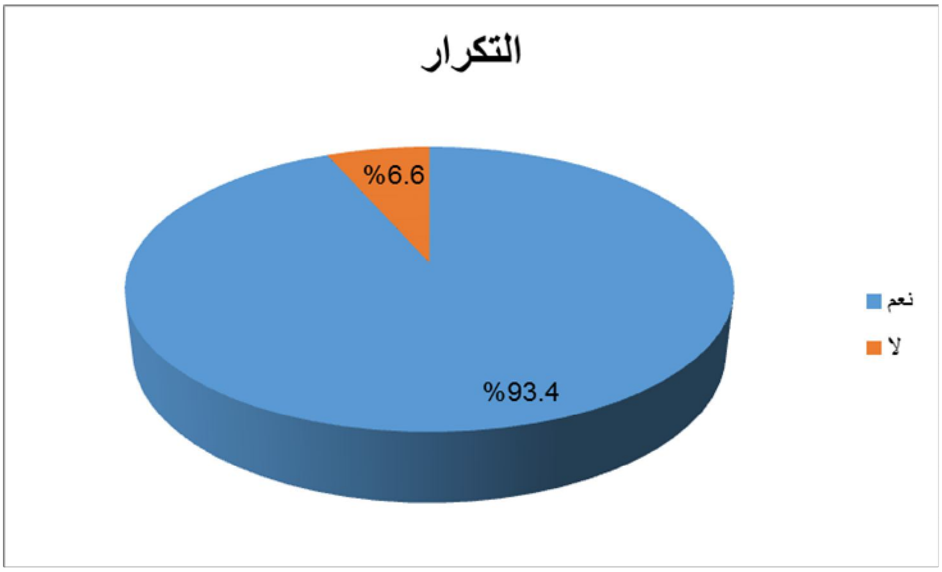


الجدول رقم (09):يوضح إفادة إرشادات المرؤوسين لك في عملك.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	57	93.4
لا	4	6.6
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 57 مفردة بنسبة 93.4% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الإرشادات المقدمة لهم من قبل الرؤساء تفيدهم في أداء عملهم، بينما هناك 04 مفردات بنسبة 6.6% يؤكدون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك تقسيم للعمل داخل المؤسسة، حيث تتولى الإدارة مسؤولية القيادة، التخطيط، الرقابة وغيرها مثل تقديم الإرشادات والتعليمات المتعلقة بالعمل، بينما يتولى الموظفين مسؤولية التنفيذ، وهو ما نصت عليه نظرية الإدارة العلمية التي نادت بضرورة إعادة توزيع المهام بين الإدارة والعمال، ووجوب التعاون فيما بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ، ولكن الملاحظ بأن الموظفين لا يمتلكون حق إبداء إقتراحات للإدارة، على الرغم بأنهم هم الأكثر دراية بطبيعة العمل وخباياه، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن الارشادات المقدمة من قبل المرؤوسين أفادت الموظفين في إنجاز مهامهم المسندة إليهم.

الشكل رقم (17): يوضح إفادة إرشادات المرؤوسين لك في عملك.



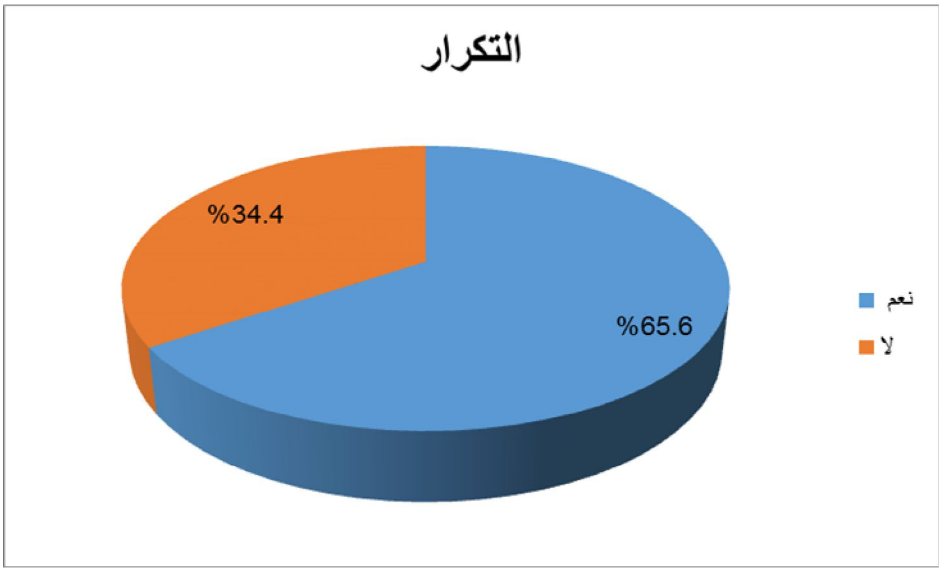
الجدول رقم (10):يوضح قيام المؤسسة بتوضيح قواعد وقوانين العمل.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	65.6
لا	21	34.4
المجموع	61	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 40 مفردة بنسبة %65.6 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتوضيح قواعد وقوانين العمل للموظفين، على عكس 21 مفردة بنسبة %34.4 الذين يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن إدارة المؤسسة تعمل على توفير كل المتطلبات التنظيمية التي من شانها أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعمال معا، ومن بين هذه المتطلبات نجد ضرورة توضيح قواعد وقوانين العمل للموظفين عند إختيارهم وتعيينهم في مناصبهم الجديدة، وهذا ما من شأنه أن يعزز من الالتزام التنظيمي للعمال عن طريق ترسيخ الإلتزام بالقواعد التنظيمية المسطرة في النظام للمؤسسة، وهذا ما نصت عليه نظرية الإدارة العلمية والذي كان من بين مبادئها بأنه بعد إختيار العامل المناسب يعهد إليه عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات

والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل، وهذا ما يجعلنا نستنتج بأن المؤسسة تقوم بتوضيح قواعد وقوانين العمل للموظفين حتى يقومون بتأدية مهامهم بالطريقة السليمة.

الشكل رقم (18): يوضح قيام المؤسسة بتوضيح قواعد وقوانين العمل.

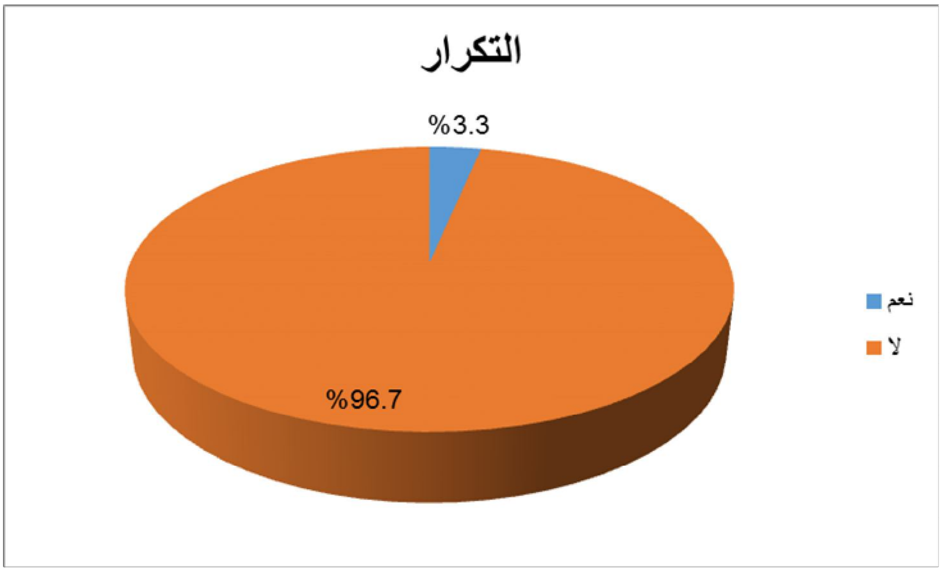


الجدول رقم (11): يوضح تقديم المؤسسة هدايا للموظفين مقابل قيامهم بعملهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	02	3.3
لا	59	96.7
المجموع	61	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 59 مفردة بنسبة 96.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة لا تقدم هدايا للموظفين نظير عملهم، على عكس مفردتين 02 بنسبة 3.3% الذين يرون العكس، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة لا تطبق نظام الحوافز كآلية لتشجيع العمال على تقديم أداء أفضل في عملهم، وهذا راجع الى عدم تخصيص المؤسسة لميزانية مالية خاصة بالمكافآت والحوافز، وهو ما يؤدي الى تراجع عامل الولاء لدى الموظفين مما ينعكس سلبا على مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم بالمؤسسة، وهذا ما جعلنا نستنتج بأن المؤسسة لا تقدم هدايا للموظفين مقابل أدائهم لأعمالهم.

الشكل رقم (19):يوضح تقديم المؤسسة هدايا للموظفين مقابل قيامهم بعملهم

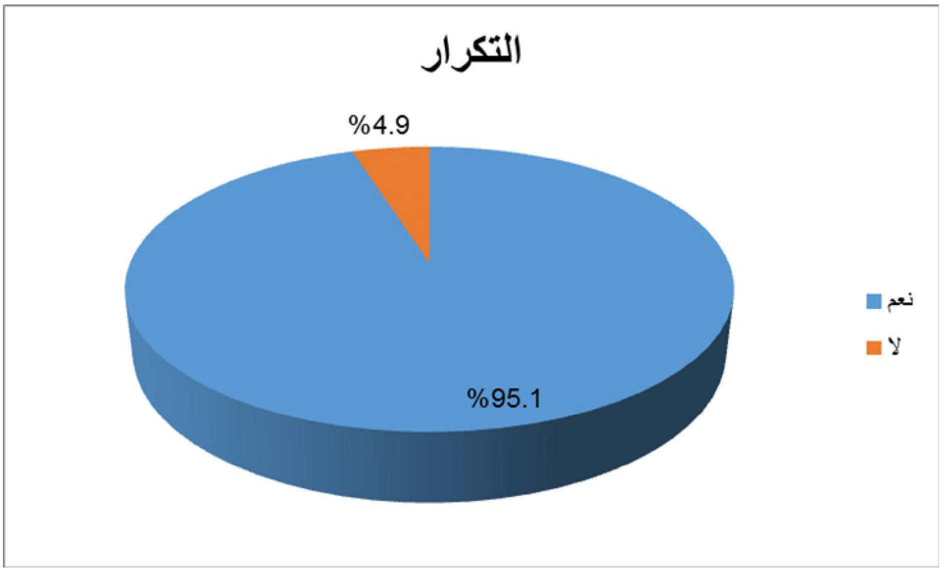


الجدول رقم (12): يوضح إلتزام الموظفين بجميع خطوات العمل المسند إليهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	58	95.1
لا	03	4.9
المجموع	61	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 58 مفردة بنسبة 95.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم يلتزمون بخطوات العمل المسند إليهم، بينما نجد 03 مفردات بنسبة 4.9% يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك رقابة مستمرة من قبل إدارة المؤسسة على أداء العمال من أجل معرفة ما مدى إلتزامهم وتنفيذهم للمهام المسندة إليهم من جهة، ومعرفة نقاط ضعفهم في العمل ومحاولة تداركها قصد العمل على تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة الى أن الموظفين يؤدون مهامهم بطريقة مثالية قصد الحصول على ترقيات مستقبلية داخل المؤسسة، وهو ما يعتبر مؤشر من مؤشرات الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يمكننا من أن نستنتج بأن هناك إلتزام كبير من قبل الموظفين فيما يتعلق بخطوات العمل المسندة إليهم.

الشكل رقم (20):يوضح التزام الموظفين بجميع خطوات العمل المسند إليهم

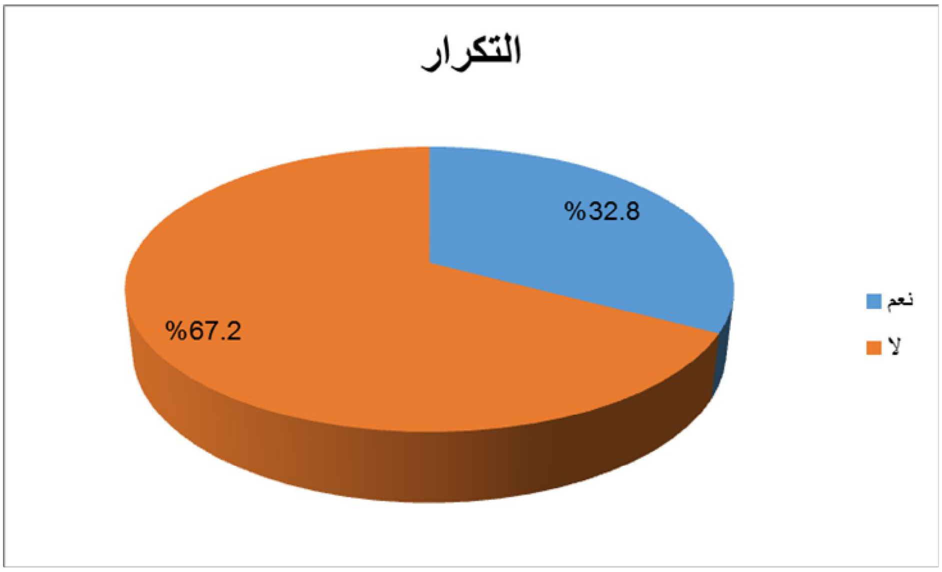


الجدول رقم (13): يوضح تقديم المؤسسة علاوات للموظفين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	20	32.8
لا	41	67.2
المجموع	61	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 41 مفردة بنسبة %67.2 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة لا تقدم علاوات لهم، على عكس 20 مفردة بنسبة %32.8 يرون بأن المؤسسة تقدم علاوات لهم، وهذا ما يمكن لنا اعتباره تأكيدا للنتائج المتحصل عليها في السؤال رقم 07، إضافة الى أن المؤسسة لا تعتمد على العلاوات لتشجيع العمال، لإن العمال ملزمون قانونيا بتأدية مهامهم بالطريقة المثالية، وهذا مثلما تؤكده إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة إذ أكدوا على عدم وجود علاوات أو هدايا تقدم لهم باستثناء بعض المناسبات والتي يتم فيها تقديم بعض الهدايا الرمزية مثل شهادات التكريم وغيرها، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن المؤسسة لا تعتمد على تقديم العلاوات للموظفين.

لشكل رقم (21):يوضح تقديم المؤسسة علاوات للموظفين



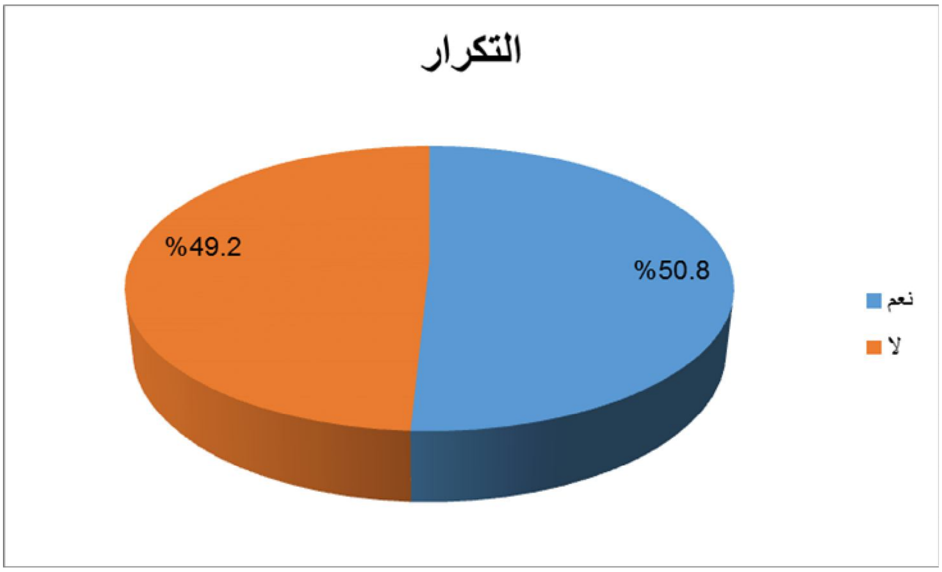
الجدول رقم (14): يوضح إعتراف المؤسسة بتميز الموظفين في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	31	50.8
لا	30	49.2
المجموع	61	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 31 مفردة بنسبة %50.8 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعترف بتميزهم في العمل، على 30 مفردة بنسبة %49.2 الذين يرون عكس ذلك، وهذا ما نستطيع تحليله بأن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز المعنوية على عكس الحوافز المادية، مثل تقدير الموظفين والإعتراف بجهودهم، وهذا ما تحدثت عنه مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو والتي توصلت من خلال جملة تجارب الى أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، بل أيضا الحوافز المعنوية هي أيضا لها تأثيرها في زيادة دافعية الأفراد للعمل، إذ أنه من الممكن أن يلجأ العمال إلى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة، بالرغم من تقاضي الأجور على أساس الإنتاج بالقطعة، وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن نفسر السلوك في ضوئها، فحاجة العامل إلى الشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والإنتماء، تلعب دور أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور

الذي تلعبه الظروف الفيزيقية ونظام الأجور، لأن شكاوى العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيقية ونظام الأجور، إلا أن ذلك يكون في الغالب نتيجة للإضطراب في مكانة الفرد وقصور في إشباع حاجاته الإنسانية، وهو ما جعلنا نستنتج بأن المؤسسة تعترف بتميز الموظفين في عملهم.

الشكل رقم (22):يوضح إعتراف المؤسسة بتميز الموظفين في العمل



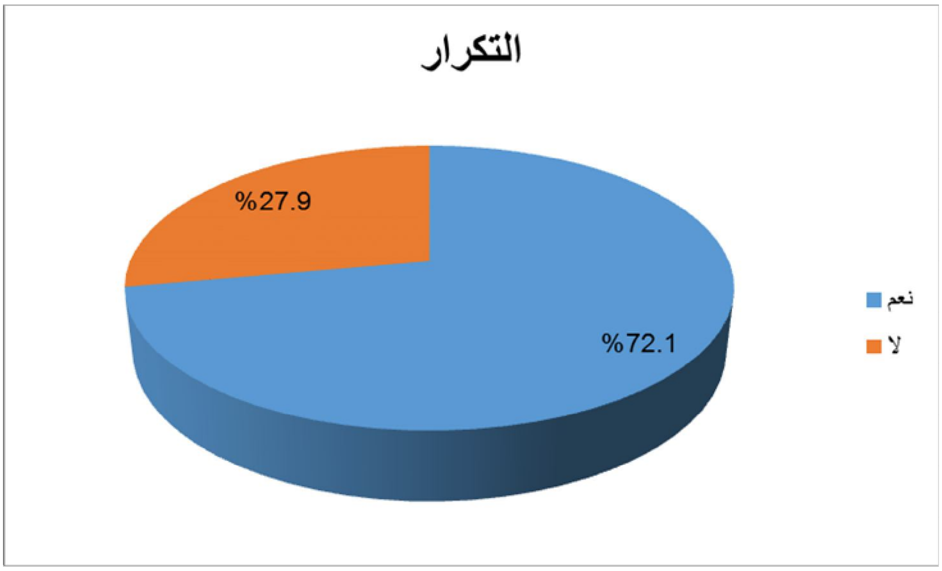
الجدول رقم (15): يوضح دور التوجيهات في تعزيز ثقتك بالمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	44	72.1
لا	17	27.9
المجموع	61	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 44 مفردة بنسبة 72.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التوجيهات المقدمة لهم تمنحهم ثقة بالمؤسسة، على عكس 17 مفردة بنسبة 27.9% الذين يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بالدور الذي تلعبه توجيهات المسؤولين في زرع الثقة لدى العمال ويتعلق هذا أساسا بعامل التكوين ودوره في رفع درجات الثقة بناءا على المستوى المهني والأكاديمي للمسؤولين، ويمكن تفسير ذلك نظريا وفقا لمبدأ التشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما يؤدي حتما لتغيير مستويات الأداء و منه تحقيق الإستدامة بالمؤسسة، وهو ما تؤكده نظرية الإدارة العلمية

التي أكدت على أهمية التعاون ورفض الصراع في حل المشاكل وأسباب التعارض بين الإدارة والعمال، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، وهو ما جعلنا نستنتج بأن التوجيهات المقدمة من قبل المؤسسة تزيد من ثقة الموظفين نحوها.

الشكل رقم (23):يوضح دور التوجيهات في تعزيز ثقتك بالمؤسسة



3-3- عرض نتائج المحور الثالث: تأثير الظروف الفيزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

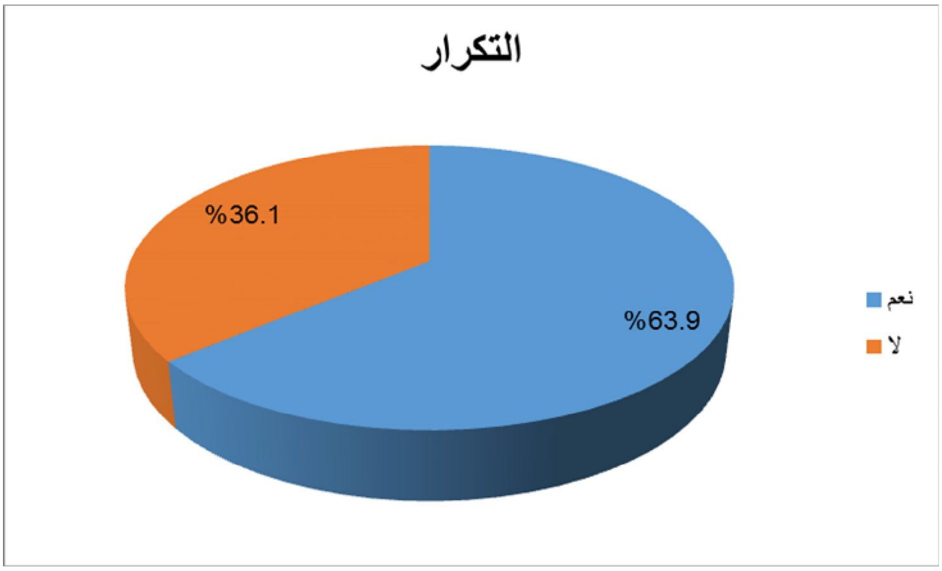
الجدول رقم (16):يوضح تعزيز الأجهزة المتاحة لإنتماء العمال الى المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	63.9
لا	22	36.1
المجموع	61	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 39 مفردة بنسبة 63.9% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الأجهزة المتاحة لهم تعزز من إنتمائهم للمؤسسة، بينما هناك 22 مفردة بنسبة 36.1%

يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة تعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يضم كل المتطلبات الضرورية لعمل الموظفين في المؤسسة من أجهزة ووسائل عمل وغيرها، وهو ما يجعل الموظفين يركزون في عملهم بطريقة سليمة، وذلك ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم من خلال تحسينه، ما يؤدي حتما الى زيادة شعورهم بالإنتماء الى المؤسسة، وهذا حتما ما يؤثر على زيادة إلتزامهم التنظيمي بالمؤسسة، مما يجعلنا نستنتج بأن الأجهزة المتاحة للموظفين في المؤسسة تعزز من إنتمائهم للمؤسسة.

الشكل رقم (24): يوضح تعزيز الأجهزة المتاحة لإنتماء العمال الى المؤسسة.



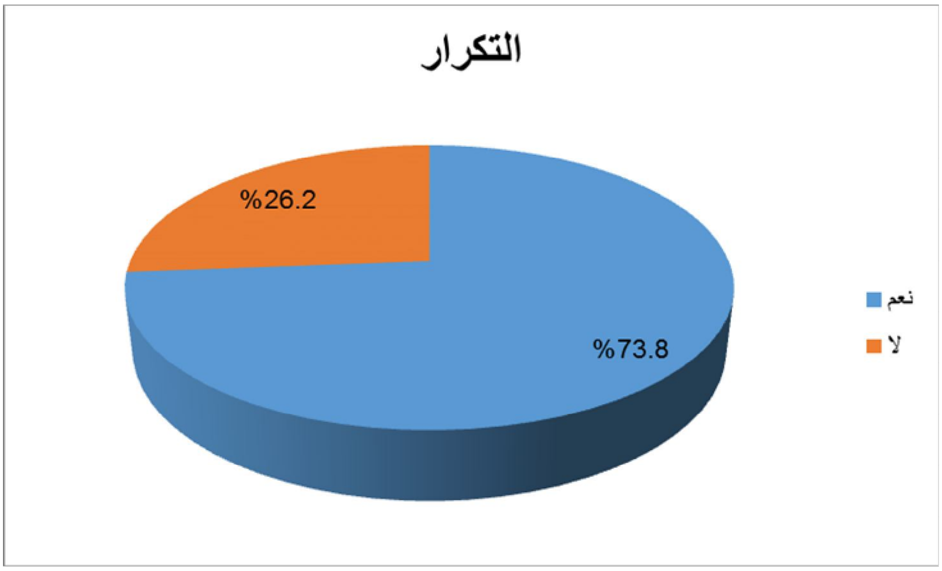
الجدول رقم (17):يوضح منح برامج العمل ثقة للموظفين في المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	73.8
لا	16	26.2
المجموع	61	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 45 مفردة بنسبة 73.8 %من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن برامج العمل تمنحهم ثقة في المؤسسة، على عكس 16 مفردة بنسبة 26.2% الذين يرون بأن برامج العمل لا تمنحهم ثقة في المؤسسة، وهو ما يمكن لنا تحليله بأن المؤسسة أثناء وضع برامج العمل والتخطيط لها تأخذ بعين الإعتبار الاعتبارات الشخصية والنفسية للموظفين، وذلك لأن الموظف هو

محور هذا البرنامج، وهذا مثلما تم التأكد منه من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلات، إذ صرحوا لنا بأن المؤسسة أثناء قيامها بوضع برامج العمل تقوم ببرمجة برامج تدريبية لهم حتى يستطيعون من التأقلم مع مختلف هذه البرامج المواكبة للتطورات الحاصلة في مجال عمل المؤسسة، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن برامج العمل تمنح الموظفين ثقة بالمؤسسة.

الشكل رقم (25): يوضح منح برامج العمل ثقة للموظفين في المؤسسة.



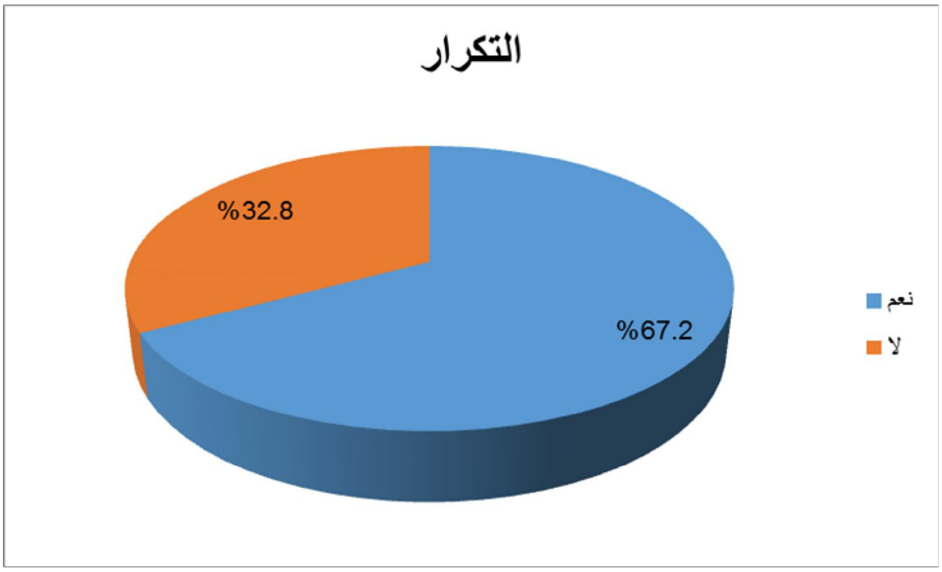
الجدول رقم (18):يوضح مساهمة الشبكات المستخدمة في العمل في تعزيز التفاني فيه.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	67.2
لا	20	32.8
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 41 مفردة بنسبة %67.2 من أفراد عينة الدراسة يرون بأن الشبكات المستخدمة في العمل تعزز من تفانيهم في إنجاز المهام المسندة إليهم داخل المؤسسة، في حين أن هناك 20 مفردة بنسبة %32.8 يرون بأن الشبكات المستخدمة في العمل لا تعزز من تفانيهم في إنجاز المهام المسندة إليهم داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المؤسسة عملت على مواكبة أحدث التطورات المتاحة في مجال عملها بهدف تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبالتالي زيادة شعور

الموظفين بالولاء للمؤسسة، بسبب أن هذه الأخيرة دائما ما تعمل على توفير كل المتطلبات المختلفة التي من شأنها جعل الموظفين يعملون في أحسن جو، وهذا ما تم إثباته عن طريق إجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلات ، إذ أكدوا لنا بأن إدارة المؤسسة عملت على الإنتقال من طرق التواصل التقليدية مثل عقد الإجتماعات الحضورية الى طرق حديثة تكنولوجية من خلال استخدام قنوات الاتصال الحديثة كعقد الاجتماعات عبر تطبيقات : Google meet, zoom، وهو ما خفف من عبء السفر والتنقل الى مقر المؤسسة في كل مرة، إي بمعنى ربح الجهد والوقت، وهو ما أثر إيجابا على مستوى أداء الموظفين من خلال زيادة تفانيهم في إنجاز المهام المسندة إليهم من خلال حصولهم على فرص للإبداع والإبتكار في إطار ما تسمح لهم وظيفتهم، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن الشبكات المستخدمة بالعمل في المؤسسة تساهم في تعزيز التفاني في إنجاز الاعمال.

الشكل رقم (26):يوضح مساهمة الشبكات المستخدمة في العمل في تعزيز التفاني فيه

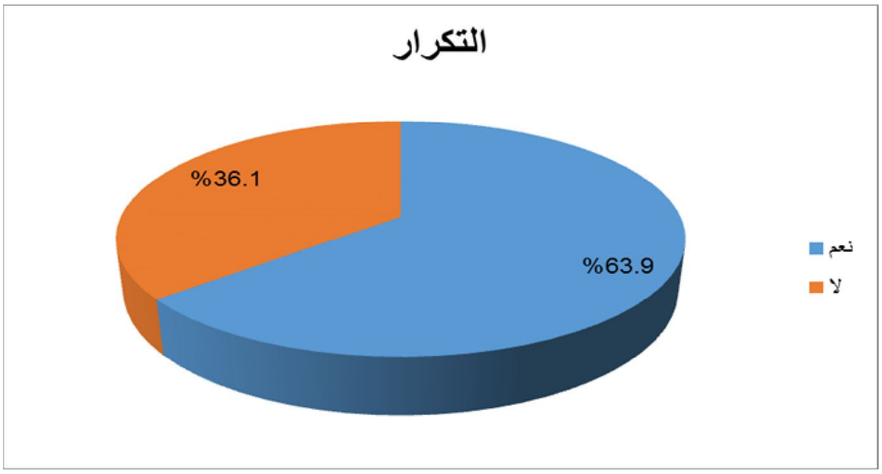


الجدول رقم (19):يوضح مساهمة تصميم الغرف في منح قابلية التواصل بين الزملاء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	63.9
لا	22	36.1
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن هناك 39 مفردة بنسبة 63.9 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تصميم الغرف منحهم قابلية التواصل مع زملائهم داخل المؤسسة، بينما ترى 22 مفردة بنسبة 36.1% يؤكدون على أن تصميم الغرف لا يمنحهم قابلية التواصل مع زملائهم داخل المؤسسة، وهو ما يمكن لنا تفسيره بأن إدارة المؤسسة عند قيامها في البداية برسم وتصميم مخطط بناء المؤسسة، أخذت بعين الاعتبار ضرورة تصميم غرف تعزز في زيادة عملية الاتصال التنظيمي بنوعيه، إذ أن هذه الغرف تحتوى على فواصل زجاجية مساعدة لعملية الاتصال، كما أن هذه الغرف تحتوى على 03 مكاتب في نفس الغرفة، وهو ما يعزز لنا الإتصال غير الرسمي بين الزملاء نتيجة التواصل المستمر اليومي المباشر فيما بينهم، وهذا مثلما أكدته نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت الى أن المؤسسة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، لأن العمل الإنساني نشاط إجتماعي في جوهره، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيما إجتماعيا غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيرا ملحوظا في السلوك التنظيمي، وهو ما جعلنا نستنتج بأن تصميم الغرف داخل المؤسسة يمنح الموظفين قابلية للتواصل مع زملائهم.

الشكل رقم (27): يوضح مساهمة تصميم الغرف في منح قابلية التواصل بين الزملاء

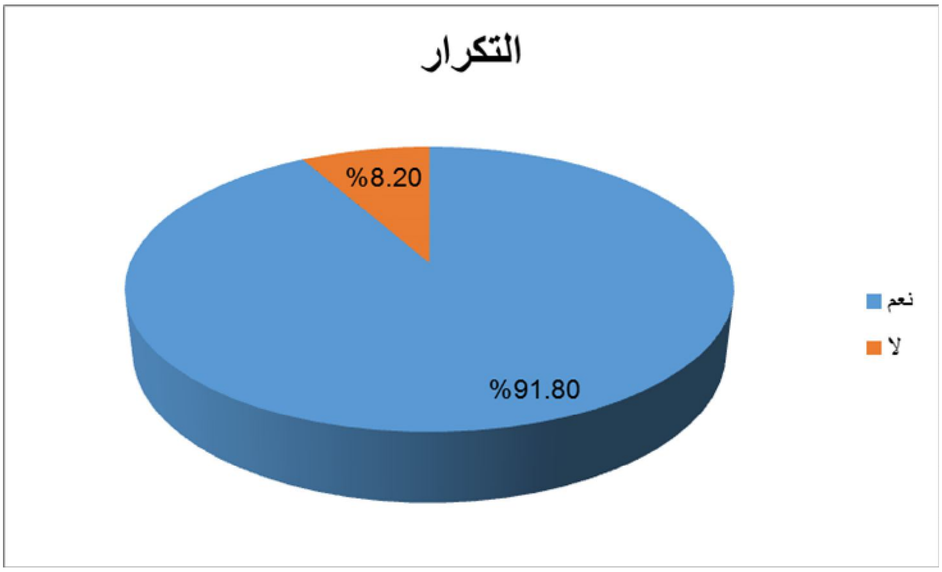


الجدول رقم (20):يوضح تأثير الجو السائد في العمل على تعاون الفريق داخل المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	56	91.8
لا	5	8.2
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 56 مفردة بنسبة 91.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الجو السائد في العمل يؤثر على تعزيز قدرة التعاون لدى الفريق، بينما هناك 05 مفردات بنسبة 8.2% يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة تعتمد على نظام العمل الجماعي بمعنى نظام فرق العمل حسب الموقف، وهو الأمر الذي يؤدي الى خلق جو من الانسجام والتعاون بين الموظفين فيما بينهم نتيجة العمل المستمر المشترك فيما بينهم، وهذا مثلما أوضحته إجابات عينة الدراسة حول أسئلة المقابلة، إذ أكدوا على وجود جو ملائم يسوده التعاون فيما بينهم، وبين الموظفين والرؤساء، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال معا، إذ أن تحقيق المؤسسة لربح مالي كبير يعود بالنفع على الموظفين من خلال حصولهم على نسب معينة من هذه الأرباح في شكل مكافآت، على عكس ما تم التوصل إليه في السؤال رقم 02 في المحور الثاني من إستمارة الإستبيان، وهذا مثلما أوضحته مدرسة العلاقات الانسانية التي توصلت الى أن هناك حاجات نفسية وإجتماعية للعمال يجب العمل على تلبيتها وإشباعها ومن بين أساليب تلبيتها نجد العمل على تشجيع تكوين الجماعات الإنسانية داخل المؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود جو عمل قائم على التعاون بين أعضاء فرق العمل، وهو ما جعلنا نستنتج بأن الجو السائد في المؤسسة يؤثر على قدرة الفريق للتعاون في العمل.

الشكل رقم (28): يوضح تأثير الجو السائد في العمل على تعاون الفريق داخل المؤسسة



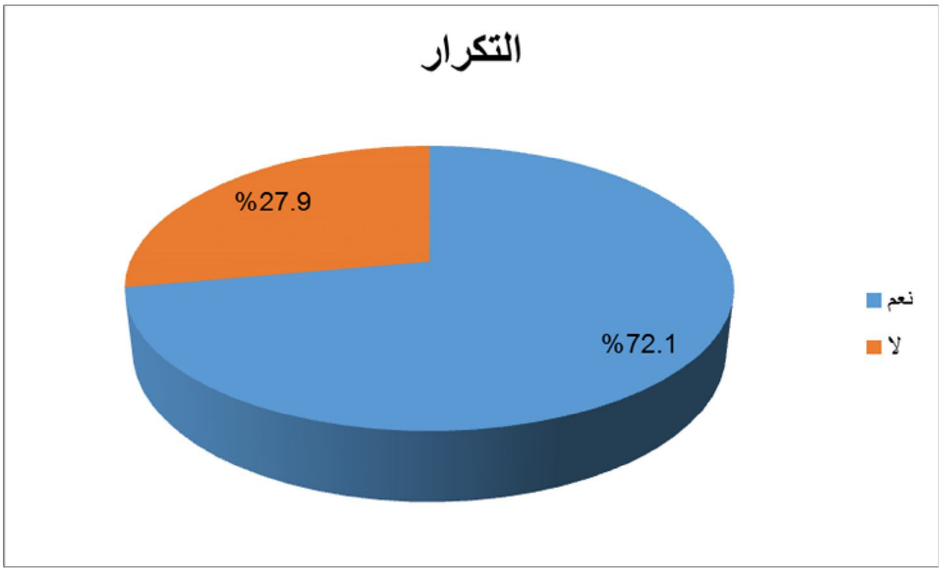
الجدول رقم (21):يوضح مساهمة تصميم المكتب في انجاز الموظفين لمهامهم بأريحية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	44	72.1
لا	17	27.9
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 44 مفردة بنسبة 72.1 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تصميم المكاتب يساهم في إنجاز مهامهم بأريحية كبيرة، بينما هناك 17 مفردة بنسبة 27.9% يؤكدون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن مكاتب الموظفين تحتوى على أغلب متطلبات أداء وظيفتهم من كراسي، مكتب خشبي وجهاز حاسوب بكل مستلزماته وطابعة، حيث أنه على الرغم من أن مستلزمات المكتب قديمة نوعا ما، ولكن تنال رضا الموظفين وتتناسب مع رغباتهم الداخلية، وهذا مثلما تم التأكد منه من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة إذ صرحوا بأن لديهم ولاء لهذا المكتب وكل ما يحتويه من تجهيزات ووسائل، إذ أن أغلبهم أبدوا عدم رغبتهم بإستبدال مكاتبهم بمكاتب جديدة، وهو ما يمكن لنا اعتباره كمؤشر على وجود حالة من الإنسجام بين الموظفين ومكاتب عملهم، وهو ما يعود

إيجابا على أدائهم وإلتزامهم التنظيمي داخل المؤسسة، وهو ما جعلنا نستنتج بأن تصميم مكاتب الموظفين يساعد في إنجاز مهامهم بأريحية.

الشكل رقم (29):يوضح مساهمة تصميم المكتب في انجاز الموظفين لمهامهم بأريحية



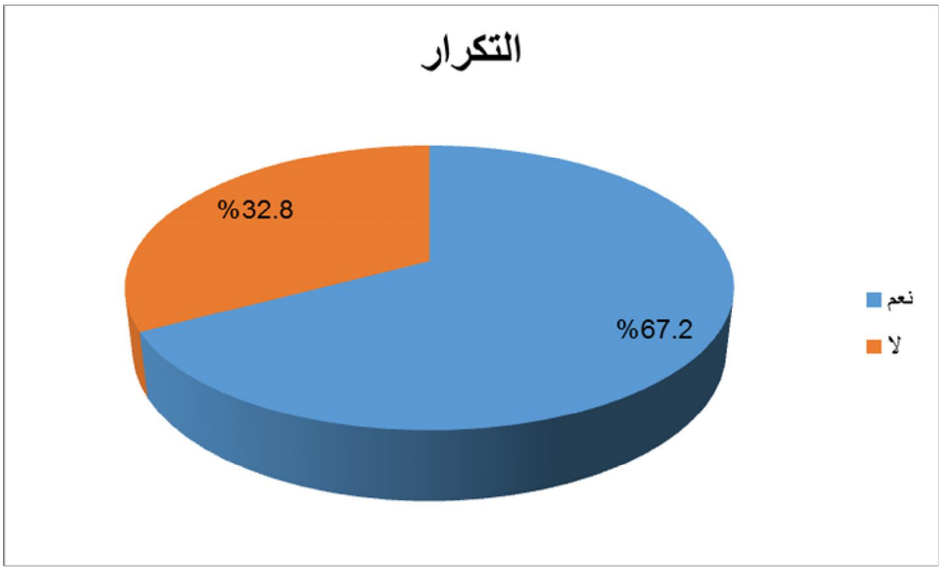
الجدول رقم (22):يوضح تأثير الألوان المستخدمة في الديكور على مزاج وإنتاجية الموظفين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	67.2
لا	20	32.8
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 41 مفردة بنسبة 67.2%من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الألوان المستخدمة في الديكور تؤثر على مزاجهم وإنتاجيتهم، بينما ترى 20 مفردة بنسبة 32.8% بأن الألوان المستخدمة في الديكور لا تؤثر على مزاجهم وإنتاجيتهم، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك نوع من عدم التخطيط أثناء تصميم المكاتب خاصة في اختيار الديكور، إذ نجد عدم توافق بين الألوان المستخدمة وبين طبيعة الوظائف، حيث أن كل المكاتب بها نفس الألوان المستخدمة، وهو ما يجعل هناك عدم تقبل من بعض الموظفين لهذه الألوان مما ينعكس سلبا على مزاجهم وهذا يؤدي الى التقليل من إنتاجيتهم ومستوى أدائهم، وهو ما يستلزم من المؤسسة حسب وجهة نظرنا من القيام بضرورة

إستشارة الموظفين عند طلاء المكاتب، أو فتح المجال للموظفين قصد طلاء مكاتبهم بألون تتوافق وميولاتهم ورغباتهم، وهذا مثلما أوضحته إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة اذ أكدوا على أن الألوان المستخدمة في مكاتبهم لا تنسجم مع إنارة مكاتبهم، وهو ما يسبب لهم نوع من ضعف الرؤية عند إستعمال الحاسوب، مما يجعل مستوى أدائهم يتراجع، وهو ما جعلنا نستنتج بأن الألوان المستخدمة يؤثر تأثير كبير على مزاج وإنتاجية الموظفين داخل المؤسسة.

الشكل رقم (30):يوضح تأثير الألوان المستخدمة في الديكور على مزاج وإنتاجية الموظفين



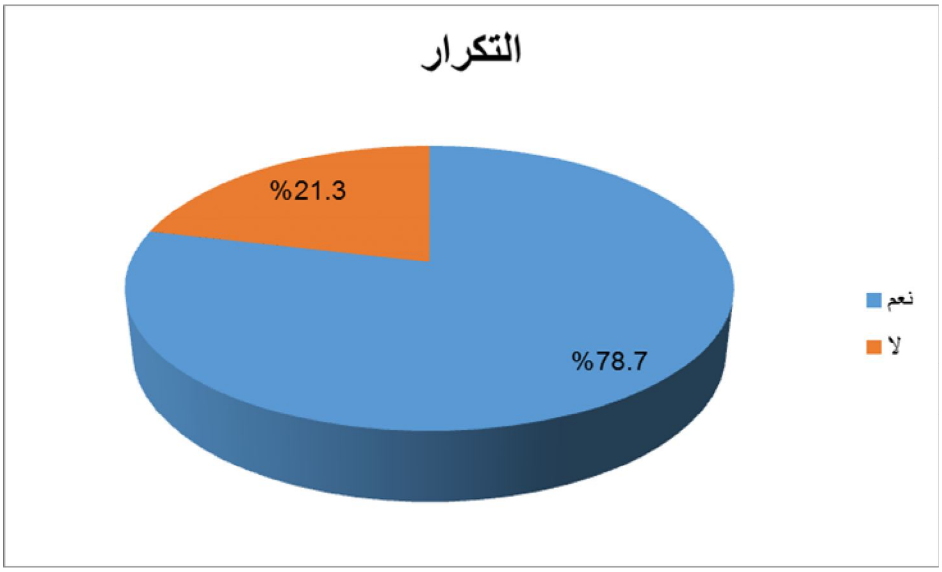
الجدول رقم (23):يوضح تأثير الديكور على سمعة المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	48	78.7
لا	13	21.3
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 48 مفردة بنسبة 78.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الديكور يؤثر على سمعة المؤسسة، بينما هناك 13 مفردة بنسبة 21.3% يرون بأنه لا يؤثر على سمعة المؤسسة، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الديكور المطبق في المؤسسة يؤثر على أداء وإنتاجية الموظفين مثلما سبق التوصل إليه في السؤال السابق، حيث أنه في حالة وجود ديكور يتناسب مع

متطلبات ورغبات الموظفين فإن ذلك ينعكس إيجابا على أدائهم وهو ما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وبالتالي وجود سمعة مهنية جيدة للمؤسسة في السوق وفي المجتمع، والعكس صحيح أي أنه في حالة وجود ديكور لا يتناسب مع الموظفين وطبيعة وظائفهم، فإن ذلك يؤثر سلبا على مستوى ادائهم يجعل المؤسسة لا تحقق أهدافها المسطرة بالطريقة المخططة، وهو ما يؤدي الى تراجع سمعة المؤسسة في السوق والمجتمع، وذلك يجعلنا نقول بأن هناك علاقة بين الديكور وسمعة المؤسسة، حيث أنه كلما كان الديكور المعتمد في المؤسسة جيد كلما كانت سمعة المؤسسة جيدة ، والعكس صحيح.، وهو ما جعلنا نستنتج بأن الديكور يؤثر على سمعة المؤسسة.

لشكل رقم (31):يوضح تأثير الديكور على سمعة المؤسسة.



الجدول رقم (24):يوضح وجود توافق ثقافي داخل المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	42.6
لا	35	57.4
المجموع	**61**	**100**

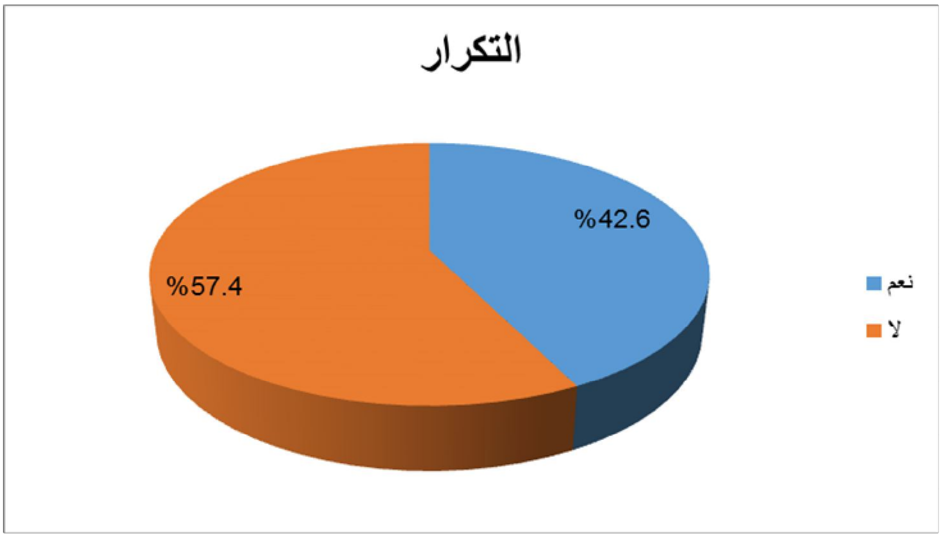
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 35 مفردة بنسبة 57.4% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم وجود توافق ثقافي داخل المؤسسة، في حين أن هناك 26 مفردة بنسبة 42.6% يرون أنه يوجد توافق ثقافي داخل المؤسسة، وهو ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه الى مايلي:

- المستوى التعليمي: حيث نلاحظ بان هناك تفاوت في المستوى التعليمي بين أفراد عينة الدراسة، وذلك مثلما سبق التوصل إليه في السؤال رقم 02 في المحور الأول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي.

- اختلاف ثقافات وعادات وتقاليد الموظفين، حيث أن المؤسسة تضم موظفين من مختلف بلديات الولاية ومن مختلف الألقاب الموجودة في الولاية، وهو ما جعل هناك تعدد في الثقافات والعادات والتقاليد، مما نتج عنه عدم توافق فكري فيما بينهم.

وهو ما يجعلنا نستنتج بأنه لا يوجد توافق ثقافي داخل المؤسسة.

الشكل رقم (32):يوضح وجود توافق ثقافي داخل المؤسسة.

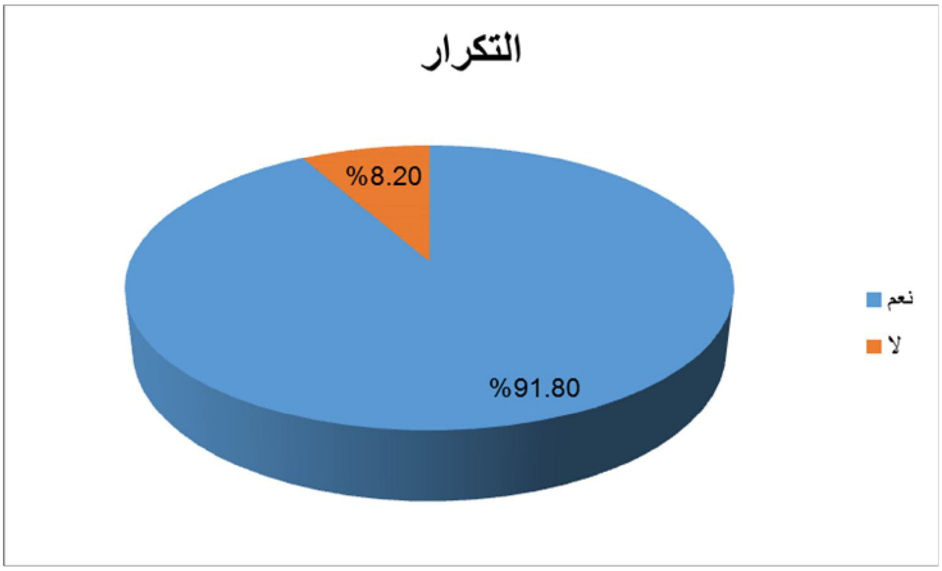


الجدول رقم (25):يوضح وعي الموظفين لأهداف المؤسسة وسعيهم لتحقيقها.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	56	91.8
لا	5	8.2
المجموع	61	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 56 مفردة بنسبة 91.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم على وعي بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها، بينما هناك 05 مفردات بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 8.2% يؤكدون على عدم وعيهم بأهداف المؤسسة، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن السياسة التنظيمية المطبقة في المؤسسة سهلة وواضحة بالنسبة للموظفين، حيث أنه أثناء قيام إدارة المؤسسة برسم السياسة التنظيمية قامت بعقد إجتماعات مع ممثلي الموظفين قصد مناقشتها ومعرفة أراء واقتراحات الموظفين، وهو ما جعل الموظفين على دراية بأهداف المؤسسة ويعملون على تحقيقها وفق الخطط المسطرة في البداية، وهذا ما يمكن أن يتوافق نسبيا مع إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة، حيث أكدوا لنا على وجود نوعين من العمال، نوع أول على وعي بأهداف المؤسسة ويعمل على تحقيقها رفقة أهدافهم الخاصة، بينما النوع الثاني هم الذين أكدوا لنا على أنهم يعملون من أجل الحصول على المقابل المادي فقط، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن الموظفين على وعي بأهداف المؤسسة ويسعون الى تحقيقها كأنها أهدافهم الخاصة.

الشكل رقم (33):يوضح وعي الموظفين لأهداف المؤسسة وسعيهم لتحقيقها.

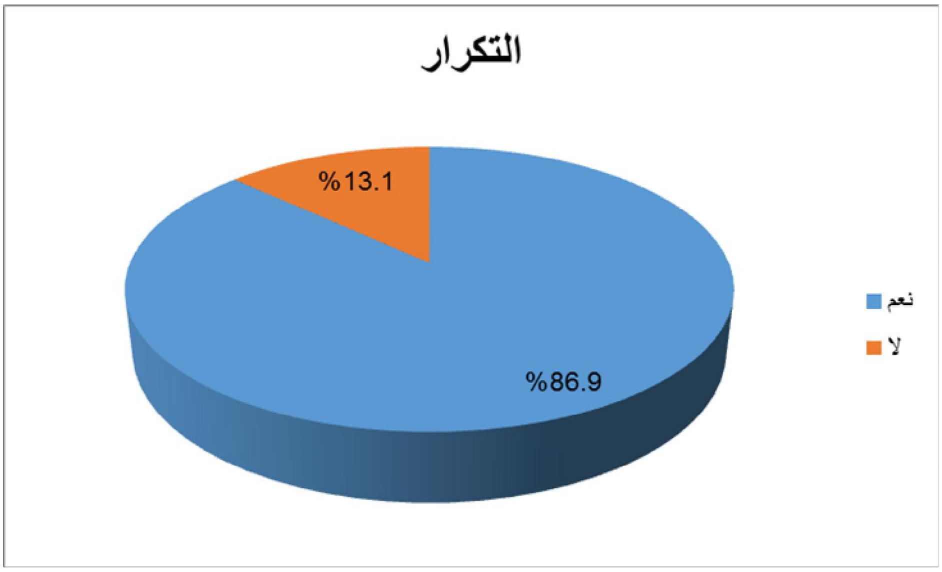


الجدول رقم (26):يوضح وجود تواصل فعال بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	53	86.9
لا	8	13.1
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 53 مفردة بنسبة 86.9% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم على تواصل فعال فيما بينهم، ومع الرؤساء ، على عكس 08 مفردات بنسبة 13.1% يرون عكس ذلك، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن المؤسسة تعتمد على القيادة التشاركية أو الديمقراطية كما تسمى في بعض المراجع العلمية، والتي تنص على ضرورة التواصل الفعال بين الموظفين والرؤساء في كل ما يتعلق بقضايا العمل، لإن الموظفين هم الأكثر دراية بخبايا العمل، لإن ذلك يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة عالية وهو ما تريده المؤسسة، كما أن تواصل الإدارة مع الموظفين يجعل الموظفين يشعرون بأن لديهم مكانة في المؤسسة وهو ما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية، وهذا مثلما أكدته نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت الى أن الإتصال بين العمال والإدارة، وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين، لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم، وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية، إذا توفرت ظروف معينة، حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل إتجاهات المرؤوسين وسلوكهم، فالقائد المتسامح الذي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم، يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا العمال ويحفزهم على الإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم، تؤدي بإستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية، وهو ما جعلنا نستنتج بأنه هناك تواصل فعال بين الموظفين والمرؤوسين داخل المؤسسة، وبين الموظفين فيما بينهم.

الشكل رقم (34):يوضح وجود تواصل فعال بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء.



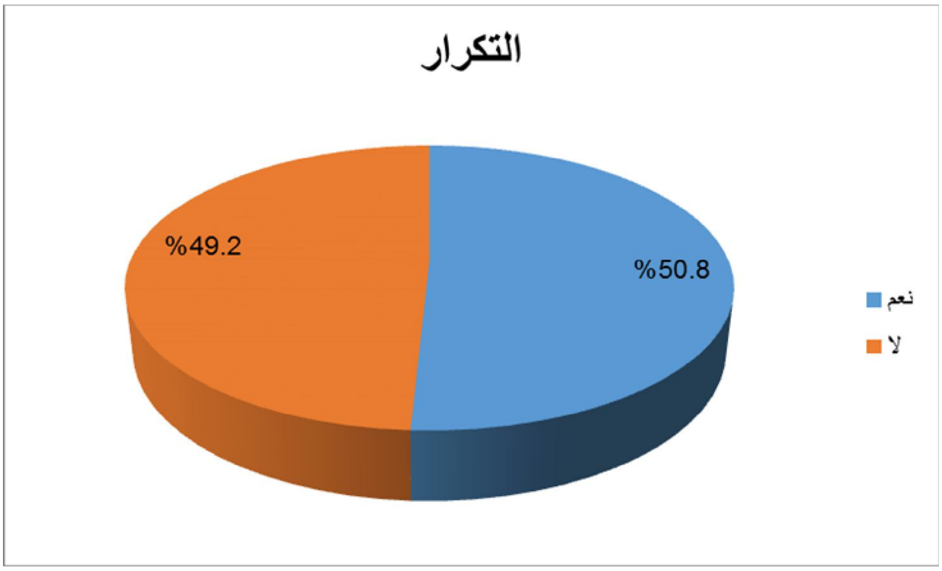
الجدول رقم (27):يوضح وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين خارج المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	31	50.8
لا	30	49.2
المجموع	**61**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك 31 مفردة بنسبة %50.8 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم يمتلكون علاقات غير رسمية مع زملائهم خارج المؤسسة، بينما أن هناك 30 مفردة بنسبة %49.2 يؤكدون على عدم إمتلاكهم علاقات غير رسمية مع زملائهم خارج المؤسسة، وهو ما يمكن لنا تفسيره بأن الموظفين يحاولون الخروج عن الجانب الرسمي للعمل بغية الترفيه عن النفس لتفادي الضغوط النفسية التي من شانها التأثير عليهم في العمل وخارجه، وهو ما جعلهم يقومون بتكوين علاقات غير رسمية مع الزملاء خارج المؤسسة، كما نجد بان المؤسسة لا تمانع في وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين، لأنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا مثلما أكدته مدرسة العلاقات الانسانية التي توصلت الى أن الجماعات الغير رسمية في المؤسسة تلعب دورا في تحديد إتجاهات الأفراد

العاملين وأدائهم للعمل داخل المؤسسة، كما أنها دعت الى العمل على تشجيع تكوين الجماعات الإنسانية في المؤسسة، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن هناك علاقات غير رسمية بين الموظفين خارج المؤسسة.

الشكل رقم (35): يوضح وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين خارج المؤسسة



4- تحليل المقابلة :

4-1- تم إجراء المقابلة 01 مع السيد (ب،ك) العمر 41 له خبرة أكثر من 10 سنوات بمصلحة الموارد البشرية ةتم إجرائها بتاريخ 09 أفريل 2025 على الساعة 13:33

حيث دارت مقابلتنا حول النقاط التالية :

أن هناك حافز مادي واحد يتمثل في المردودية التي تكون خلال كل شهر و التقييم حسب الأداء كما صرح بأن هناك فجوة بين فئتين عماليتين أخرى راضية و الأخرى عكس ذلك و بالمقابل تم التصريح على أن الحوافز بشقيها (المادي ، المعنوي) تعتبر أحد الاستراتيجيات و الأولويات لكل هيكل تنظيمي والذي يطغى عليها التحفيز المادي، هناك إحترام كلي بين المسؤول و العمال وهذا راجع الى إلتزامهم بالنظام الداخلي للمؤسسة حيث أن كل تقصير يتم تكييف العقوبة على أساس الجرم أو المخالفة المرتكبة سواء درجة (1،2،3) ، إلا أن مهما طغى التحفيز المادي على الهيكل التنظيمي فإنه وجب إحترام مشاعر و إنطباعات العنصر البشري بحكم أنه يحتاج الى أبعد من ذلك من ثناء وشكر ،إبتسامة ، ضحكة هذا من جهة و من جهة ثانية وجب توفير بيئة عمل مناسبة للعنصر البشري تعتمد على النظام و التنظيم في الأجهزة و الوسائل من إنارة ، تهوئة وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية كما أكد على ذلك

المبحوث أثناء إجراء المقابلة حيث صرح على أنه " لا توجد فوضى وحتى إن وجدت فهناك حسن تعامل معها دون تأثير و تأثر حيث إستخدام نظام الرقمنة داخل المؤسسة بحكم أنها تخفف الضغط المهني على العمال " دون أن ننكر أن هناك نقائص و احتياجات في ظل التغيرات التي أدخلتها التكنولوجيا حيث أنها تساعد العامل من جهة و تثير مشكلة عدم توفرها من جهة أخرى ونفس المشكلة ليس في القطاع المراد دراسته إنما في كل القطاعات ألا وهو توفير مكاتب لتقديم الشكاوي و الملاحظات التي تساعد العمال على أداء مهامهم بالرغم من الجهود المبذولة من قبل رئاسة الجمهورية التي أكدت على وضع سجلات و دفاتر لتقديم الشكاوى سواء إلكترونية أو ورقية في كل القطاعات .

4-2- تم إجراء المقابلة 02 مع السيد (ي،م) العمر أكثر من 41 سنة له خبرة أكثر من 10 سنوات بمصلحة المحاسبة تم إجراءها بتاريخ 09 أفريل 2025 على الساعة 14:28 .

حيث دارت مقابلتنا كما يلي :

أوضح أن الحوافز المقدمة مالية حيث صرح بالقول " أعطيهالي صوارد شبعنا من الهدرة " من هذا الكلام يتضح أن العامل تهمه الحوافز المادية أكثر من أي حوافز ، كما أن المبحوث أكد على وجود فئتين هناك من يكفيهم الأجر وهناك من لا يكفيه ؛ فتطلعات العاملين الجدد ليست كالقدماء بالمقابل تطلعات المتزوجين ليست كتطلعات غير المتزوجين كما أنه صرح أن الحوافز لا ترتبط بأداء المهام من له عمل يعمله كما صرحت مدرسة الإدارة العلمية إذ أنها تؤكد على العمل الملزم وفق أجر (العمل بالتجزئة) بالإضافة لأن المبحوث أكد على وجود بعض العوائق إلا أنهم يحسنون إدارتها كما أنه صرح بأن الحوافز لا تعتبر إستراتيجية تعزز إنجاز المهام فالعامل يهتم بعمله لأجل الأجر بالدرجة الأولى لكن مقابل ذلك أكد على أن العمال يحترمونه و يحترمون بعضهم البعض ، كما أن هناك جانب إجتماعي إذ أن العمال يعملون في جو يسوده التعاون لإنجاز المهام كما أقر أن نظام الحوافز غائب لكنه يرى أنه في حالة تطبيقه بمبالغ معتبرة و ليست زهيدة كالتي يقدمونها ستكون فعالة إذ صرح بما يلي " أنا نخدم مخطط ونسهر عليه ويأتي شاف مجرد نظرة له يمنح 45 مليون ونا لا يوجد حتى مليون كحافز لذا كتبت ورقة صرحت أنو معادش نخدمو ليس من مسؤولياتي الإجبارية " كذلك ذكر بانه يتعامل مع المقاومة بالورقة والقلم و الصرامة و هنا نظرية تايلور حاضرة بقوة إذ أن العامل الذي لا يعمل سيستبدل حسب تصريحه وفقا للجنة تقرر ذلك إذ لزم الأمر وهذا يشكل خوف عند العمال من العقاب ويلزمهم بالإلتزام بأعمالهم و إحترام القانون الداخلي كما صرح أن بيئة العمل تحتاج لعناية فمثلا المكاتب تحتاج لإستبدال والبرامج تحتاج للتحديث

هي مقبولة نوعا ما لكن التجديد جيد وهو يشجعهم على رفع شكاويهم لتحقيق التغيير و أكد على ضرورة الأهتمام بالعنصر البشري و توفير الإضاءة الملائمة و هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية بالإضافة لقوله بأن التكنولوجيا حتى وإن كانت النظمة تحتاج لتحديث إلا أنها قللت الضغط حيث صرح " الخدمة لي كانت تتخدم فشهر أصبحت في يوم " كما صرح بأن العمال ليسو ملتزمين الإلتزام التام و الإيمان التام بالمؤسسة و أرجع ذلك لشخصية كل موظف فهناك من يرى أنه مضطهد وهناك العكس كما أكد على أن هناك مشاركة في الحالات الخاصة كزيارة من لجنة التفتيش رغم أنه لا توجد مبادرات كبيرة للعمل الجماعي إلا أنه لا ننكر المشاركة في مثل هاته الحالات الخاصة .

4-3- تم إجراء المقابلة 03 مع السيد (م ،ج) العمر أكثر من41 له خبرة 10سنوات بمصلحة الصفقات العمومية تم إجراءها بتاريخ 09 أفريل 2025 على الساعة 15:15

تمحورت مقابلتنا عما يلي :

أوضح أن هناك حوافز مالية لكنها رمزية و أكد أن الأجر لا يتوافق مع تطلعاتنا كما أنه لا يربط الحوافز بإنجاز المهام لأن العامل مجبر على الإلتزام بالعمل ، وهذا ما جعل الجو التنظيمي ملائم لا تتخلله أي عوائق حسب تصريحه إذ أن طاقم العمال في مصلحته ملتزمون كما صرح أن الموظف تهمه الحوافز المالية المادية لكنه يهتم حتى بالمعنوية كالشكر و الإبتسامة ،الثناء كما أنه أوضح أن الموظفون يحترمون توصياته و ذلك من خلال الإحترام والعلاقات الإنسانية التي تتخلل بيئة العمل وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية ، كما أنه صرح أنه يتعامل مع المقاومة بمحاولته معرفة سبب المقاومة و تعامله إنسانيا معها إذ أنه صرح أيضا أن الموظف يحترم تلقائيا النظام الداخلي كما أنه صرح ان المعدات مقبولة ، هناك من يريد إستبدالها و هناك من لا يريد التغيير كما أن هناك برنامج لكنه يحتاج تحديث كما أنه أكد أنه يشجع الموظفون على رفع شكاوي لتحسين بيئة العمل من إضاءة و تهوئة ووسائل ، وهذا ما نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية كونها تشجع على توفير ظروف فيزيقية للعمل (تدفئة ، إضاءة ، تهوئة ...) إذ أنه أكد أن التكنولوجيا لا زالت في بداياتها كما صرح أن العمال يتبنون أهداف المؤسسة ولهم إلتزام وظيفي ، لأنها جزء من حياتهم إذ أنهم يعيشون جو من التعاون و المشاركة والتفاعل وكل هاته ركائز نظرية إلتون مايو كما أن هناك مبادرات جماعية لإكمال العمل بوقت قياسي وجودة و أوضح أن هناك علاقة بين المكتب و العامل إذ أن " تصميم مكاتبنا لابأس بها تعزز العمل نوعا ما " .

4-4- تم إجراء المقابلة 04 مع السيد (س،ح) العمر أكثر من 41 له خبرة أكثر من 10 سنوات بمصلحة الإستثمار وتم إجرائها بتاريخ 09 أفريل 2025 على الساعة 16:08

حيث دارت مقابلتنا حول النقاط التالية:

الحوافز تتمثل فالمردودية كما أن المؤسسة عند تحقيق أرباح يتم منح نسبة للعمال لكن هناك فجوة بين الأجر و التطلعات ، إذ أنها غير متوافقة مع تطلعاتهم كما أنه لا يربط الحوافز بإنجاز العمل إذ صرح أن الموظفين يعملون بضمير ، كما أكد أنه لا توجد عوائق أو تحديات كبيرة كما أكد أن أهم الحوافز حوافز معنوية ، إذ أن المورد البشري يحتاج للشكر و الثناء و الاهتمام به كونه محور المؤسسة و هذا الطرح تناولته مدرسة العلاقات الإنسانية لكن في نفس الوقت في حالة توفير الحوافز تكون فعالة كما أكد أن العمال يلتزمون بمواقيت العمل و مسؤولياتهم و يحترمون توصياته و في حالة المقاومة يلجأ إلى الجانب الإنساني قبل العقوبات أي أن هناك علاقات غير رسمية و إتصالات غير رسمية وهذا نجده في مدرسة إلتون مايو كما أن العمال يلتزمون بناء على ما نصت عليه اللوائح التنظيمية ، كما أكد على أن المعدات مقبولة لكن هناك عناصر تحتاج لإستبدال إذ أوضح أن الإنارة تتعبهم كونها ضئيلة وقد شجع الموظفين على تقديم شكاوي حولها و سيتم إستبدال الإضاءة كما أكد أن مصلحته تفتقد للتكنولوجيا إذ أن العمل بدائي حسب تصريحه " مزال عمل بالطرق البدائية معناش لوجسيال " كما أوضح أنه لا يوجد إيمان بالمؤسسة ، العمل لأجل الراتب فقط كما أنه لاتوجد مشاركة كبيرة فالعمل إذ أنها نادرة و أن الأهداف الغالبة في ديوان الترقية و التسيير العقاري أهداف شخصية ، و أنه رغم وجود علاقات غير رسمية إلا أن المبالغة في إرتكاب الأخطاء تجعل العامل يعاقب حسب الدرجات (1،2،3) وقد يتم إستبداله و إقصاءه من عمله وهذا الطرح نادت به الإدارة العلمية التايلورية .

5-4- تم إجراء المقابلة 5مع السيد(ر.م) العمر أكثر من 41 سنة له خبرة أكثر من 10 سنوات بمصلحة الوسائل العامة وتم إجرائها بتاريخ 10 أفريل 2025 على الساعة 11:00 حيث تضمن هذه المقابلة مجموعة من النقاط هي :

صرح المبحوث في هذه النقطة أن الموظف يضاعف من مجهوداته لكي تكون نقطة المردودية عالية في آخر الشهر وبالتالي يتحصل على حافز مادي نظيرا لمجهوداته المبذولة ،تساعده نقطة المردودية العالية في عملية الترقية وأثناء ترقيته يزيد راتبه الشهري وبالتالي نستنتج أن الحوافز التي يبحث عنها الموظف في المؤسسة هي حوافز مادية واعتبرها الموظفون إستراتيجية وأولوية لكل هيكل تنظيمي .

هناك فجوة بين الحوافز المادية المقدمة للموظفين مع تطلعاتهم حيث أشارت إجابة رئيس المصلحة أن هناك تباين في وجهات نظر الموظفين وأن هناك فئتين فئة تكون راضية بالحوافز المادية التي يتم تقديمها من طرف المؤسسة وترى أن هذه الحوافز تلبي لها جميع متطلباتها ،والفئة الثانية تكون تطلعاتها أكبر من الحوافز المادية المقدمة وتكون غير راضية عن الحوافز الحالية ويكون سقف طموح هذه الفئة عالي ،حيث يشير هذا الإختلاف إلى أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة قد لا تنطبق على جميع الموظفين إذ أن احتياجاتهم وقيمهم وخبراتهم تختلف من موظف إلى آخر ،مما يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في تصميمها لبرامج الحوافز ووضع برامج أخرى تتوافق مع تطلعات جميع الموظفين.

صرح المبحوث أنه لا يمكن ربط الحوافز المادية باحترام المهام والنشاطات داخل المؤسسة ،لأنها مرتبطة مبدأ الموظف ،حيث أن الموظف الذي يتمتع بشخصية تتسم بالالتزام والانظباط فمن الطبيعي أن يقوده مبدؤه إلى احترام جميع المهام والنشاطات الموكلة إليه من طرف رئيسه بغض النظر عن الحوافز المادية ، على عكس الأشخاص الذين لا يتمتعون بهذه القيم قد لا تؤثر عليه الحوافز . وهذا راجع إلى إدارة الموارد البشرية التي من مهامها أن تسلط الضوء على مثل هذه القيم والسلوكيات في عملية اختيار العمال من أجل خلق بيئة تنظيمية قائمة على الالتزام والاحترام،بغض النظر عن الحوافز المادية.

كما أشار المبحوث أنه يوجد العديد من العوائق والتحديات التي تؤثر على احترام الموظفين لمهامهم ونشاطاتهم تتمثل هذه العوائق والتحديات في صعوبة إيجاد موظفين تتناسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم مع الوظيفة الشاغرة كما أن هناك موظفين لديهم قابلية للتعلم واكتساب الخبرات والمعارف بطريقة سريعة على عكس الصنف الآخر من الموظفين ونحلل ذلك بأن هناك العديد من الشركات والمؤسسات التي لا تتوافق معايير التوظيف لديها مع الواقع وهذا ما يتطلب منها بذل مجهودات أكبر لتعديل هذه المعايير وجعلها تتوافق مع الكفاءات الموجودة في السوق .

تعتبر الحوافز المادية إستراتيجية من الاستراتيجيات التي تعزز احترام المهام والنشاطات للموظفين ،حيث تزيد الحوافز المادية من المنافسة الإيجابية بين العمال من أجل احترام المهام والنشاطات المسندة إليهم من طرف رؤسائهم ،وإن دل فإنه يدل عل نجاح هذه الإستراتيجية واعتمادها كعامل لنجاح المؤسسة لأن هذه الحوافز المادية تخلق بيئة تنافسية إيجابية بين العمال، حيث يؤدي العامل مهامه ونشاطاته ويبذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل والحصول على قدر عالي من المكافآت ، مع ذلك يجب مراعاة العدالة والشفافية بين العمال من أجل تفادي النزاعات والصراعات السلبية .

تعتبر الحوافز المادية (مالية) بالدرجة الأولى هي التي تحفز الموظفين على إنجاز المهام وهذا راجع لغريزة العامل الطبيعية لأن هدف أي عامل من حصوله على عمل هو تلبية رغباته واحتياجاته وبما أن أغلبية العمال لديهم مسؤوليات وأولاد يجب توفير متطلباتهم ،يسعى العامل إلى كسب قدر من المال من أجل تلبية حاجاته الفيزيولوجية من مأكل وملبس .

يحترم العامل جميع التوصيات التي يوجهها له مسؤوله من أجل ضمان بيئة عمل تشجع على الالتزام والاحترام وتعاون العمال فيما بينهم ، وتعتبر هذه التوصيات إستراتيجية يكون العامل مجبر على احترامها والالتزام بها من أجل السير الحسن للمؤسسة وأي عامل لا يحترم هذه التوصيات يكون معرض لعقوبات قد تصل إلى الطرد من المؤسسة في بعض الأحيان وهذا راجع لصرامة قوانين المؤسسة وجديتها .

يتم التعامل مع مقاومة العمال للتوصيات بالحلول السلمية قبل تطبيق الإجراءات القانونية ،حيث يقوم رئيس المصلحة بطرح بعض الأسئلة على الموظف لتحديد السبب الذي جعله يقوم بمخالفة توصياته ، ويحاول فهم جميع الأسباب الكامنة وراء هذا الفعل ومعرفة ما إذا كانت هذه الأسباب راجعة للمحيط الخارجي للعامل أو لعلاقات العمل ، ويكون ذلك من باب الإنسانية لكي لا يفقد العامل مصدر رزقه وقوت يومه ، ويهدف ذلك إلى الحفاظ على علاقات عمل إيجابية .

سلط المبحوث الضوء في هذا السؤال العوامل المؤثرة على استعداد العمال لاحترام اللوائح التنظيمية على عاملين أساسين هما :العامل الأول هو انتماء الموظفين للمؤسسة حيث يشعر الموظف بالارتباط العاطفي والميول تجاه بيئته التنظيمية مما يجعله يلتزم ويحترم كافة القواعد واللوائح التنظيمية كجزء من هويتهم المهنية ، أما العامل الثاني فهو خوف العامل من خصم راتبه ، حيث يلتزم بالقواعد والقوانين المسطرة في الهيكل التنظيمي خوفا من تعرضه لعقوبات بشتى درجاتها، حيث توضح إجابة المبحوثين أن العوامل التي تؤثر على استعداد العمال لاحترام اللوائح التنظيمية قد تكون عوامل داخلية نابعة من الولاء والاحترام والانتماء أو عوامل خارجية نابعة من خوف العامل للتعرض لعقوبات صارمة .

يركز هذا السؤال على تقييم حالة الأجهزة والمعدات التي يستخدمها العامل في بيئة عمله ،حيث كانت إجابته بنعم هناك أجهزة تحتاج إلى تحسين أو استبدال حيث بينت إجابته أن هناك حاجة ماسة تحسين أو استبدال البنية التحتية التقنية من برمجيات وأجهزة الكترونية أو معدات مثل المكاتب والكراسي والطاولات حيث تحتاج هذه الأجهزة والمعدات للتغيير خاصة المكاتب والكراسي وذلك أن المكاتب

لم يتم استبدالهم من سنة 2008 وقد تساعد هذه التحسينات على زيادة إنتاج العامل وعمله في بيئة مريحة تحفزه على بذل مجهودات أكبر.

قيم المبحوث بيئة عمله من ناحية الإضاءة والتهوية ،الجرارة والضوضاء ،أنها متوسطة حيث أشار المبحوث إلى أن هناك العديد من المشاكل في هذه الجوانب قد يعني ذلك أن الإضاءة ضعيفة والطلاء باهت مما يؤثر ذلك على رؤية العامل وكذلك وجود مستويات ضوضاء قد تشتت انتباه العامل ،حيث أن كل هذه المشاكل قد تؤثر على صحة العامل وعلى أدائه لعمله كما صرح المبحوث أنه يساعد العال على الإبلاغ عن يا مشكلة تتعلق بالظروف الفيزيقية من أجل حلها هذا ما يجعل العمال يعملون في بيئة تسودها الشفافية والتواصل المفتوح هذا السلوك يعزز التعاون ويزيد الرضا الوظيفي لدى العامل تجاه بيئته التنظيمية .

أدخلت التكنولوجيا العديد من التغييرات على بيئة العمل هذا دليل على مواكبة المؤسسة لأحدث التطورات والتحولات الجذرية ،حيث سهلت التكنولوجيا على العمال أداء المهام وتنظيم العمل مما يقلل ذلك من الجهد اليدوي على العامل كما ساهمت في تحسين التواصل بين الموظفين وتوفير الوقت والجهد والتكلفة كما عززت التكنولوجيا العمل عن بعد مما يعطي للعاملين مرونة اكبر ،وهذا ما يسهل على العامل القيام بعمله ويقلل الضغط عليه هذا من جهة ،ومن جهة ثانية أشار المبحوث إلى الاختلاف بين العمال في بيئة العمل بحيث يقول أن هناك فئتين :الفئة الأولى لديها إيمان وقبول لأهداف المؤسسة وفئة أخرى تعمل لأهدافها الشخصية فقط ،حيث وضح أن ليس جميع الموظفين لديهم نفس الرؤية أو الالتزام بقيم المؤسسة .فالفئة الأولى تعمل في بيئة عمل ايجابية سودها التعاون والولاء مما يعود على المؤسسة بالإيجاب وتزيد الإنتاجية ،أما الثانية تعمل في بيئة عمل سلبية تؤثر على التوازن والانسجام العام للمؤسسة كما صرح كذلك بأن هناك مشاركة وتفاعل بين العمال في بيئة العمل مما يبين أن العمال يعملون في بيئة عمل يسودها التعاون والمبادرة فيما بينهم .

4-6- تم إجراء المقابلة رقم 6 مع السيد (ك.ي) البالغ من العمر35 سنة له خبرة أكثر من 7 سنوات بمصلحة الدراسات والبرمجة وتم إجرائها بتاريخ 10 أفريل 2025 على الساعة 30 :13 حيث تضمن هذه المقابلة مجموعة من النقاط :

أهم الحوافز التي يبحث عنها الموظفين في المؤسسة هي حوافز مالية حيث صرح المبحوث أنه كلما بذل الموظف مجهود أكبر كلما تحصل على حوافز مادية أكثر حيث يهدف هذا النوع من الحوافز المادية (المال) إلى تحفيز الموظفين على بذل مجهودات أكثر وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة حيث

يرتبط أدائهم بمكافآتهم المالية بشكل مباشر ، ومن هنا نستنتج أنه يوجد هناك فجوة بين هذه الحوافز المادية وتطلعات الموظفين حيث أنه كلما زادت الإمكانيات زادت تطلعات الموظفين حيث أن هذه التطلعات تزداد مع تحسن الإمكانيات وهذا دليل على أن هذه الحوافز إذا كانت كافية في السابق قد تصبح غير كافية في ظل التطورات الاجتماعية والاقتصادية لان كل العمال لديهم أولاد ومسؤوليات واحتياجات يجب توفيرها .

أشار المبحوث أن العامل عندما يدرك أن مجهوداته تترجم على شكل مكافآت مادية يزيد إتقانه لعمله مما يعزز هذا الارتباط التزامه بالمهام المسندة إليه .

كما اعتبر المبحوث أن العامل يحترم مهامه ونشاطاته من أجل المال لأن لديه احتياجات يجب تلبيتها ،كما أنه اعتبرها إستراتيجية فعالة تعزز احترام النشاطات والمهام لدى الموظفين لأن العامل يكون مقيد بنظام من الحوافز تجعله يحترم جميع المهام والنشاطات المسندة إليه من أجل الحصول على مكافآت مالية تلبي رغبتهم واحتياجاتهم . لا توجد أي تحديات أو عوائق تمنع العامل من احترامه لمهامه أو نشاطاته وهذا دليل على صرامة القوانين وسهر المؤسسة على تطبيقها والعمل بها ،كما أن المبحوث اعتبر نظام الحوافز نظام فعال وذلك يتجلى في احترام العامل للقواعد والقوانين والتزامه بالمهام والنشاطات المسندة إليه وانتمائهم للمؤسسة وتبنيهم لقيمها وأهدافها .

ترتبط طبيعة العامل باحترامه للتوصيات المسندة له من طرف رئيسه وذلك حسب قدرة العامل على التواصل والإقناع ،فكلما زادت ثقة واحترام العامل لرئيسه زاد احترامه وتطبيقه للتوصيات الموكلة إليه ، وفي حالة اعتراض العامل على توصيات الرئيس يقوم هذا الأخير بطرح مجموعة من الأسئلة لفهم السبب الذي دفع بالعامل للاعتراض على هذه التوصيات أي أنه يتخذ معه الإجراءات السلمية قبل تطبيقه للقواعد والقوانين الصارمة وهذا دليل على أن البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة يسودها التعاون والتفاهم بين العمال ورؤسائهم .

يركز هذا السؤال على تقييم حالة الأجهزة والمعدات المستعملة في بيئة العمل حيث ذكر المبحوث عدة أجهزة تحتاج إلى تحسين أو استبدال منها أجهزة الحواسيب والطابعات وبرمجيات كبرامج مضادات الفيروسات وطاولات وكراسي لأن جل هذه المعدات قيد الاستعمال من سنة 2008إلى اليوم الحالي هذا ما قد يعرقل الموظفين في أداء مهامهم بأريحية وهذا يعود بالسلب على المؤسسة ،كما أكد المبحوث أنه يدعم جميع العمال في استبدال أو تصليح أي جهاز يعرقل أداء الموظفين لمهامهم هذا ما يجعل العمال يتعاونون

ويتفاعلون فيما بينهم وتكون لديهم روح المبادرة والمشاركة من اجل السعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما جعل المبحوث يقيم بيئة العمل على أنها بيئة جيدة ومحفزة على الإبداع وأداء المهام والنشاطات المسندة غليهم بكل تفاني وإتقان للوصول إلى الأهداف المسطرة .

طرأت العديد من التغيرات على بيئة العمل أثناء دخول التكنولوجيا حيث صرح المبحوث أن التكنولوجيا سهلت عملية التواصل بين الموظفين مما قلل عليهم الجهد والتكلفة والوقت حيث تمت مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة حيث تم استعمال مواقع التواصل الاجتماعي في الاجتماعات الواقعة عن بعد من اجل تسهيل أداء المهام وتوفير الوقت والجهد والتكلفة وهذا ما يخفف الضغط عن العامل .

صرح المبحوث أن العمال ليست لديهم أي مشكلة مع تصميم المكاتب ،هذا ما يدل على أن تصميم المكاتب لا يؤثر سلبا على التزام العمال بأعمالهم وهذا ما نستنتجه أن التصميم الحالي للمكاتب لا يعيق التزامهم .

4-7- تم إجراء المقابلة 7 مع السيدة (ه.ي) البالغة من العمر أكثر من 41 سنة لها خبرة أكثر من 10 سنوات بمصلحة الاستغلال وتم إجراء هذه المقابلة بتاريخ 10 أفريل 2025 على الساعة 14:50.

حيث تضمن هذه المقابلة مجموعة من النقاط هي :

صرحت المبحوثة أن الحوافز التي يبحث عنها الموظفين في المؤسسة هي حوافز مالية حيث بينت أن هدفهم من الدخول للمؤسسة هي الحصول على المال من اجل تلبية حاجاتهم الفيزيولوجية من مأكل وملبس وهذا راجع إلى أن جميع العمال متزوجين ويجب عليهم تلبية احتياجاتهم وهذا ما يجعل هناك فجوة بين هذه الحوافز وتطلعات العمال حيث أكدت أنتطلعات العمال أكبر من الحوافز المالية التي تقدمها المؤسسة مما يجعل العمال غير راضين عن العمل ويؤدون عملهم دون تفاني وابتكار حتى من ناحية أدائهم لمهامهم ونشاطاتهم يتم القيام بها بمقدار الحوافز المالية التي تقدمها لهم المؤسسة ،فإذا زادت الحوافز المالية زاد أدائهم لمهامهم ونشاطاتهم كما أكدت أن نظام الحوافز يعتبر استراتيجية غير فعالة لأنها لا تلبي احتياجات العمال لان تطلعاتهم وسقف طموحهم أعلى من تلك الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة ،كما صرحت أن هناك عوائق وتحديات تمنع العامل من احترام مهامه ونشاطاته حيث تعددت هذه العوائق وتمثلت في أن بيئة العمل تفتقر إلى الدعم الكافي كما أنها مليئة بالضغوط وعدم مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية الراهنة مثل البرامج والأجهزة الالكترونية، حيث صرحت ان هناك اجحاف كبير في مثل هذه المعدات إضافة إلى المكاتب والكراسي والإضاءة والطلاء ، كلها عوامل تؤثر على

نفسية العامل مما يجعله لا يؤدي عمله بسلاسة ،وهذا ما يشعر العامل بالإحباط واللامبالاة حيث تقلل هذه العوامل من دافعية العامل للقيام بمهامه ونشاطاته وهذا ما يجعل العمال لا يهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة ولا لسمعتها بين المؤسسات الأخرى،كما صرحت أن العمال يحترمون التوصيات واللوائح التنظيمية خشية تعرضهم لعقوبات صارمة قد تؤدي بالعامل لفقدان منصبه وأي عامل يبدي أي مقاومة تتخذ معه كافة الإجراءات القانونية لهذا يجب على العامل الالتزام بكافة المهام والنشاطات وتأديتها على أكمل وجه لكي لا يتعرض للطرد أو الخصم من الراتب .

5- مناقشة واستخلاص نتائج الدراسة

بناءا على النتائج المتوصل إليها في المحور الأول المتعلق بالتساؤل الفرعي الأول والمعنون بـ: **ما إنعكاس الحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة؟**، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 77% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان الآجر الذي يتقاضوه يؤثر على دافعية انجازهم لعملهم، أي انه كلما كان الأجر كبير كلما زادت دافعية الموظفين نحو انجاز مهامهم.

- 82 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم لا يتلقون مكافآت نظير قيامهم بأعمالهم المسندة إليهم، وهذا راجع الى عدم وجود ميزانية خاصة من قبل المؤسسة تتعلق بنظام المكافآت.

- 93.4% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على التزامهم التام باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا راجع الى وعيهم بأمن هذا الالتزام سينعكس ايجابا على مستوى ادائهم لمهامهم.

- 88.5% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الاتفاقيات تلعب دورا مهما في تحسين فرص العمل، وهذا راجع الى ان الاتفاقيات غالبا ما تكون متعلقة بالموظفين بصفة خاصة.

- 93.4% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الإرشادات المقدمة لهم من قبل الرؤساء تفيدهم في أداء عملهم، وهذا راجع الى ان إدارة المؤسسة هي المسؤولة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- 65.6% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة تقوم بتوضيح قواعد وقوانين العمل للموظفين، وهذا راجع الى ان المؤسسة تعمل على توفير كل متطلبات العمل التي من شانها ان تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- 96.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة لا تقدم هدايا للموظفين نظير عملهم، وهذا راجع الى ان أجور الموظفين مناسبة لهم وهذا حسب إجاباتهم على أسئلة المقابلة.

- 95.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم يلتزمون بخطوات العمل المسند إليهم، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الموظفين مهمتهم تتمثل في تنفيذ الأفكار والتوجيهات فقط.

- 67.2% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة لا تقدم علاوات لهم، وهذا راجع الى عدم وجود ميزانية مخصصة لمثل هذه المبادرات.

- 50.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة تعترف بتميزهم في العمل، وهذا راجع الى ان المؤسسة تحاول توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة مثالية.

- 72.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان التوجيهات المقدمة لهم تمنحهم ثقة بالمؤسسة، وهذا راجع الى ان هذه التوجيهات تأخذ بعين الاعتبار متطلبات ورغبات الموظفين.

وإجمالا ومن خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن لنا ان نرى أن هناك إنعكاس إيجابي للحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة، وهذا ما يتجلى من خلال اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز المعنوية بدل المادية، وهو ما أثر إيجابا على دافعية الموظفين نحو انجاز المهام المسندة إليهم بتفاني عالي، إضافة الى حرصهم التام على الالتزام بمختلف اللوائح التنظيمية والعمل بها داخل المؤسسة.

- استخلاص نتائج المحور الثالث:

بناءا على النتائج المتوصل إليها في المحور الثاني المتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني والمعنون بـ: **ما تأثير الظروف الفيزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين؟**، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 63.9% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان الأجهزة المتاحة لهم تعزز من إنتمائهم للمؤسسة، وهذا راجع الى أن هذه الأجهزة تساعدهم على انجاز مهامهم بالجودة العالية وبأقل جهد.

- 73.8 %من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان برامج العمل تمنحهم ثقة في المؤسسة، وهذا راجع الى ان هذه البرامج تم تخطيطها بطريقة سلسلة ويتم فيها مراعاة الجوانب الانسانية للموظفين.

- 67.2% من أفراد عينة الدراسة يرون بان الشبكات المستخدمة في العمل تعزز من تفانيهم في إنجاز المهام المسندة إليهم داخل المؤسسة، وهذا راجع الى ان هذه الشبكات المستخدمة ساعدت على ربح الوقت والجهد مما أدى الى زيادة كفاءة الموظفين في أداء مهامهم.

- 63.9 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تصميم الغرف منحهم قابلية التواصل مع زملائهم داخل المؤسسة، وهذا راجع الى احتوى كل غرفة من الغرف على مجموعة من المكاتب مما يسهل من عملية التواصل فيما بينهم.

- 91.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان الجو السائد في العمل يؤثر على تعزيز قدرة التعاون لدى الفريق، وهذا راجع الى الجو السائد قائم على القيادة التشاركية والحوار المتبادل والنقاش فيما بينهم.

- 72.1 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان تصميم المكاتب يساهم في انجاز مهامهم بأريحية كبيرة، وهذا راجع الى ان هذه المكاتب مصممة بالزجاج مما ساعدهم على التواصل فيما بينهم.

- 67.2 %من أفراد عينة الدراسةيؤكدون على ان الألوان المستخدمة في الديكور تؤثر على مزاجهم وإنتاجيتهم، وهذا راجع الى عدم وجود تناسق وانسجام بين هذه الألوان المستخدمة وتصميم الغرف.

- 78.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان الديكور يؤثر على سمعة المؤسسة، وهذا راجع الى سمعة المؤسسة تتأثر بالحالة النفسية للموظفين.

- 57.4% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم وجود توافق ثقافي داخل المؤسسة، وهذا راجع الى وجود فروق فردية بين الموظفين مع اختلاف المستويات التعليمية فيما بينهم.

- 91.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم على وعي بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها، وهذا راجع الى وضوح أهداف المؤسسة، وقيامها بتوضيحها وشرحها للموظفين.

- 86.9% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم على تواصل فعال فيما بينهم، ومع الرؤساء، وهذا راجع الى الاعتماد على نمط القيادة التشاركية او الديمقراطية.

- 50.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم يمتلكون علاقات غير رسمية مع زملائهم خارج المؤسسة، وهذا راجع الى الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات غير الرسمية في زيادة الروح المعنوية للموظفين.

وإجمالا ومن خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن لنا ان نرى بان هناك تأثير ايجابي للظروف الفيزيقية على زيادة درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين، وهو ما يظهر جليا من خلال سعي المؤسسة الى العمل على توفير كل الظروف الفيزيقية المناسبة التي من شانها ان تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال معا، كتوفير جو تنظيمي مناسب للعمل يقوم على الحوار المتبادل والنقاش، مع وجود نمط من العلاقات غير الرسمية فيما بينهم داخل وخارج المؤسسة.

6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

إن مناقشة النتائج في ضوء الدارسات السابقة يعد أمرا مهما للبحث العلمي، حيث يمكن لنا مناقشة نتائج دراستنا الحالية في ضوء الدراسات السابقة كمايلي:

- تتفق نتائج الدراسة الحالية بشكل جزئي مع نتائج الدراسة السابقة للباحث جمال مباركية (2024) الموسومة بعنوان: دراسة المناخ التنظيمي و إنعكاساته على إبداع المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ولاية تبسة ، حيث توصلت الدراسة السابقة الى ان هناك التزام باللوائح والقوانين داخل شركة الدراسة، وهو ما يتفق نسبيا مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية والتي أكدت على وجود حرص التام لدى الموظفين على الالتزام بمختلف اللوائح التنظيمية والعمل بها داخل المؤسسة.

- تختلف نتائج الدراسة الحالية مع كل نتائج الدراسة السابقةللباحث ايهاب محمود عايش الطيب (2008) الموسومة بعنوان: دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، دراسة حالة.

-تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة للباحثين أجاي كرسينغ، نيدي داوان الموسومة بعنوان: دراسة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والتعامل معها الآلية المتبعة في البنوك في القطاعين العام والخاص، حيث توصلت الدراسة السابقة الى ان أكثر العوامل المسببة للتوتر في المناخ التنظيمي هي الافتقار إلى التواصل المناسب، وهو ما يختلف مع دراستنا التي توصلت الى انه من أكثر العوامل التي تساهم في وجود مناخ تنظيمي ملائم هو وجود تواصل فعال داخل المؤسسة، حيث أكد موظفي المؤسسة على أنهم على تواصل فعال فيما بينهم، ومع الرؤساء.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية بشكل جزئي مع نتائج الدراسة السابقة للباحث عابد رحيل عيادة الشمري (2013) الموسومة بعنوان: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث توصلت الدراسة السابقة الى انه من أهم السلوكيات التي تعزز من ارتفاع مستويات الالتزام هي : انجاز مهام العمل يوميا،الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي ،احترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم، وهو ما يتفق نسبيا مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية والتي أكدت على أن الموظفين يؤكدون على أنهم يلتزمون بخطوات العمل.

7- النتائج العامة للدراسة

بناءا على النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، تم التوصل الى النتائج العامة التالية:

- هناك تأثير ايجابي للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة التجارية ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة، هذا ان دل على شئ يدل على ان المناخ التنظيمي داخل المؤسسة مناسب لأداء المهام وتأكيدا لذلك هذا ما صرح به الموظفين في بعض أسئلة استمارة الاستبيان والمقابلة، وهذا راجع الى انه في حالة تعكر جو العمل السائد بالمؤسسة من إنارة، تهوية، تدفئة وغيرها يؤثر سلبا على تناسق الموظف وانسجامه مع المتطلبات الوظيفية والتي تهدد بعدم الاستقرار الوظيفي.

- يوجد إنعكاس إيجابي للحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة، حيث انه من الواضح ان الحوافز بشقيها المادي والمعنوي تنعكس ايجابا على أداء الموظف في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة، من خلال اعتمادها على النظام المعنوي أكثر من المادي، لان العامل له أحاسيس ومشاعر فكل ما اهتم المسؤول او القائد بالجانب النفسي للموظف وحفزها بالشكر والثناء والابتسامة، كلما ازداد حبه وشغفه لأداء المهام وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

- هناك تأثير ايجابي للظروف الفيزيقية على زيادة درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين، وهو ما يظهر جليا من خلال سعي المؤسسة الى العمل على توفير كل الظروف الفيزيقية المناسبة التي من شانها ان تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال معا، كتوفير جو تنظيمي مناسب للعمل يقوم على الحوار المتبادل والنقاش، مع وجود نمط من العلاقات غير الرسمية فيما بينهم داخل وخارج المؤسسة.

المسند إليهم، كما يؤكدون على ان التوجيهات المقدمة لهم تمنحهم ثقة بالمؤسسة، وهو ما من شأنه أن يساهم في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

سعت دراستنا إلى محاولة معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث إستعملنا مجموعة أدوات لجمع بيانات من هذا الميدان إذ تم تفسير محتواها والإجابة عن التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة الحالية وذلك بإستخدام التحليل الكمي والكيفي الذي مكننا من إستخلاص النتائج والوصول للأهداف التي تسعى لها دراستنا.

خاتمة

خاتمة

فنجاح الدول مرهون بقدرة المؤسسات على انجاز المهام والنشاطات المسندة لها وكذا قدرتها على معرفة مدى كفاءة المورد البشري والتزامه واستطاعتهما لتوفير مناخ تنظيمي إذ أن المناخ والالتزام مفردتان مهمتان جعلتنا نسعى لدراستهما من خلال ابعادهم ومؤشراتهم التي وجدناها كفيلة لمعرفة ما إن كان يؤثران في بعضهما وعلى ضوء ما تطرقنا له فالجانب النظري وكذا نتائج التحليل الميداني إستطعنا التوصل إلى أن هناك تأثير للمناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي إذ أن المناخ التنظيمي الجيد له دور فعال في تكوين سلوكيات الموظفين ومدى تقبلهم وإلتزامهم بالقوانين واللوائح التنظيمية حيث أن بيئة العمل المشجعة والداعمة للموظف قد ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديه وتعزز إرتباطه العاطفي بها هذا بدوره يجعل الموظف يقدم ولائه وانتائه والتزامه لتلك المؤسسة وهذا ما يعود عليها بالإيجاب على العكس من ذلك قد يؤدي المناخ التنظيمي السلبي المليئ بالضغوطات والتوتر إلى مشكلات تعرقل الموظف في أداء مهامه وفي مدى إلتزامه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

1-أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

2-حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جسور للنشر و التوزيع، 2008.

3-حامد خالد: علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الرويبة، الجزائر،2020.

4-طارق طه: الادارة، منشأة المعارف للتوزيع الاسكندرية،ط5، الاصدارالخامس، الجزء الأول، 2005.

5-عوض بني احمد احمد محمد: الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2007م.

6-عوض بني أحمد أحمد محمد: الاحتراق النفسي والمناخ في المدارس، ط1، دار الحامد، عمان، 2007 .

7-المحمودي محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن، 2019.

8-مساعده ماجد عبد المهدي :السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .

9-المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.

10-الهاشمي لوكيا، مراد بومنقار: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان –الأردن، 2014 .

2- المذكرات والرسائل:

1-باعلي فتيحة، عضموني فاطمة :المناخ التنظيمي وتاثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية – أدرار- 2018.

2-بدرية محمد يوسف الرواحية :التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، 2016، ص 11 .

3-البطوش موسى حسين محمد، اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة ال البيت، الأردن، كلية إدارة المال و الاعمال قسم الإدارة العامة، 2008م .

4-خالد أبو علان :اثر الحوافز المادية والعنوية على اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 15 .

5-خطارة رشيد: الذكاء الأنفعالي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الإبتدائي بمدينة غرداية، أطروحة دوكتراه، جامعة قاصدي مرباج ورقلة، 2019 .

6-درنوني هدى :دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة –أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

7-عايش إيهاب محمود الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008 .

8-عيادة الشمري عابد بن رحيل: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

9-كحلوش كهينة: أثر ظروف العمل الفيزيقية والذهنية والعوامل النفسية والاجتماعية في صحة العامل، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2020، ص .32

3- المجلات والمقالات:

1-أجاي كرسينغ، نيدي داوان، دراسة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والتعامل معها، المؤتمر الدولي السنوي 3 حول الاضطرابات العالمية، مدرسة دلهي للدراسات المهنية والبحثية، دلهي، الهند، 2012 .

2-برقاد يونسة فطيمة، ناوي شريفي هناء :واقع الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بظهور القلق عند العمال، مجلة الوقاية والارغونوميا، العدد 1، 2018 .

3-بليح عائشة، المناخ التنظيمي و دوره في تشكيل الوعي التنظيمي، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الجلفة .

4-بوهلالة أحمد، قويدري مليكة، بزايد نجاة: المناخ التنظيمي و علاقته بالأمن النفسي، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، العدد01، جامعة وهران2، 2023 .

5-تواتي خضرون: علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 2 جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 2022 .

6-حميدشة نبيل، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد08، جامعة سكيكدة، 2012 .

7-خالد بوشارب بولوداني، إسماعيل قيرة: المناخ التنظيمي: المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته (مجلة العلوم الاجتماعية)، جامعة قسنطينة 2، 04-03-2016 .

8-خالد بوشارب بولوداني، إسماعيل قيرة :المناخ التنظيمي :الفكر والعوامل المؤثرة في النشاط، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 4، العدد 3، 2016 .

9-خرموش منى، بحري صابر: مستوى الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي وفق متغير الجنس، مجلة أفاق للبحوث والدراسات،المجلد 05، العدد 02، 2020.

10-دحماني محمد، ذيب فهيمة :التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجية التحقيق، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05،العدد، 03، جامعة البليد 2، الجزائر، 2019.

11-دراوات وحيد، شروط تصميم عينات بحوث العمل و التربية و الاعلام و أخطاء إختيارها، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد06 العدد 03، جامعة العربي التبسي، 2022.

12-سمغوني توفيق فيصل، كريم فيصل: نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 03، 2019 .

13-الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوخدام ليديا :الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 01، تيزي وزو، الجزائر، 2023 .

14-عاشوري ابتسام :الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم العدد السادس، جامعة بسكرة –الجزائر-.

15-عبد المومن علي، قدور سلاط، المنهج الوصفي في كتاب سبوبيه في ضوء علم اللغة الحديث، مجلة دفاتر مخبر الشعرية الجزائرية، مجلد09 العدد01، جامعة العربي التبسي تبسة، 2024.

16-عثمان عبد اللطيف، كحلة بوبكر، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية (مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة)، العدد04، 30-06-2018.

17-كمال بوقرة، بسام وزناجي :فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد 12، 2018.

18-مجدوب نوال، خيرة مجدوب، مزايا طرق جمع البيانات المختلفة و عيوبها و متى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، العدد01، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، جامعة إبن خلدون تيارت، 2017 .

19-مزياني الوناس :ابعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016 .

20-مومن نوارة، عيسى قبقوب :الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني والتمهين للشهيد علي ساسي بنقاوس –ولاية باتنة –مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07،العدد 27،جامعة بسكرة،الجزائر 2017 ص341-34

21-ناقة أحمد :محاضرات في نظريات التنظيم، ط1، مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع أفلو، الأغواط، الجزائر، 2022 .

22-نزاري حسام الدين، زكرياء لطرش: نماذج المناخ التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة 2، 2016 .

23-نوارة مومن، عيسى قرقوب: الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني والتمهين، مجلة علوم الانسان والمجتمع، ولاية باتنة ن الجزائر، 2017 .

24-الهلي مصباح، خميس محمد سليم: المناخ التنظيمي و أثره في التقليل من مخاطر العمل، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 16/15جانفي 2013.

25-يسمينة شويط :واقع التنظيم الاتصالي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية المجلد 21 العدد 01 جامعة باتنة 1الجزائر، 2020 .

26-يمينة بوقندورة، سامية ابريعم :واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، مجلد 06، العدد01، جامعة أم البواقي -الجزائر-2019 .

الملاحق

الملحق رقم (01) إذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسّة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم : 376 / 2025

إلى السيد (ة) مديرية التربية والتسيير العقاري
ولاية تبسة

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : محمد الدين ريحية ..... التخصص : تنظيم وعمل .....

الطالب2 : بريك جيهان ..... التخصص : تنظيم وعمل .....

موضوع البحث :

تأثير المناخ التنظيمي على محاسبة الالتزام التنظيمي .....

.....

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 11 مارس 2025

الأستاذ المشرف	رئيس القسم	المؤسسة المستقبلة
	رئيس قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	

الملحق رقم (02): تقرير التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences humaines et sociales

دفتر التربص

CARNET DE STAGE

اسم ولقب الطالب (ة): بريك جيهان NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e).....

السنة الدراسية : 2025/2024 Année Universitaire.....

Scanned with CamScanner
CamScanner

هوية الطالب
Identité de l'étudiant(e)

NOM ..... اللقب: بريك
Prénom ..... الاسم: جيهان
Date et lieu de naissance ..... تاريخ ومكان الميلاد: 30 ماي 2000 ب الشريعة
Promotion ..... الدفعة: 2020
Filière ..... الفرع: علم الاجتماع التنظيم والعمل
groupe ..... الفوج: 02
n° d'inscription ..... رقم التسجيل: 34020349

التأطير
SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi ..... الاستاذ المشرف على التربص: البروفيسور محمد مالك
Correspondant ..... المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال:

مؤسسة التربص
Etablissement d'Accueil

Dénominateur ..... اسم المؤسسة: ديوان الترقية و التسيير العقاري لبلدية
Adresse ..... العنوان: حي 1000 مسكن الطابق بلدية
Téléphone ..... الهاتف: 037 55 59 90
E-Mail ..... البريد الالكتروني: OPGI.Tebessa@yahoo.fr
Fax ..... الفاكس: 037 55 51 65

التربص
STAGE

du ..... من: 2025/04/13 AU ..... إلى: 2025/05/07

CamScanner

استمارة الحضور اليومي

التاريخ	التوقيت	امضاء المتربص	ختم المؤسسة
19 مارس 2025	من 11 إلى 11.41		
26 مارس 2025	من 13:15 إلى 14: 20		
9 أفريل 2025	من 13:3 إلى 16:10		
10 أفريل 2025	من 11 إلى 14:44		
13 أفريل 2025	من 11 إلى 13:20		
14 أفريل 2025	من 10:15 إلى 12:10		
15 أفريل 2025	من 9:20 إلى 13:25		

امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

CamScanner

استمارة الحضور اليومي

التاريخ	التوقيت	امضاء المتربص	ختم المؤسسة
19 مارس 2025	من 11 إلى 11.41		
26 مارس 2025	من 13:15 إلى 14: 20		
9 أفريل 2025	من 13:33 إلى 16:10		
10 أفريل 2025	من 11 إلى 14:44		
13 أفريل 2025	من 11 إلى 13:50		
14 أفريل 2025	من 10:15 إلى 12:10		
15 أفريل 2025	من 9:20 إلى 13:25		

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

CamScanner

التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

طبيعة الأعمال	تقييم المؤسسة	ملاحظات
الأداء بشكل عام	جيد X مقبول سيء	أداء فعال
الالتزام بالمواعيد	جيد X مقبول سيء	المتربصة منضبطة
العمل الجماعي	جيد X مقبول سيء	تناسق في المشاركة
العمل الإداري	جيد X مقبول سيء	عمل في المستوى
العمل الفني	جيد X مقبول سيء	عمل في المستوى
مهارات الاتصال	جيد X مقبول سيء	مهارة عالية في عملية الإتصال مع العمال
القدرة على التأقلم	جيد X مقبول سيء	المتربصة تأقلمت بصورة جيدة مع وسط المهني

امضاء الاستاذ المؤطر

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

CamScanner

التقييم النهائي للتربص

خاص بالأستاذ المؤطر

اسم ولقب الطالب: بريك جيهان

Nom et Prénom de l'Etudiant

اسم ولقب الاستاذ حاجي أسماء

Nom et prénom de L'Enseignant:

ملاحظات الاستاذ المؤطر Appréciation de l'Enseignant chargé du suivi

- إنضباط المعنية
- محاولة إبداع قلم في الوسط المهني
- البحث عن المعلومات بصورة جيدة
- محاولة الإتصال بالعمال
- إستجابة جيدة في تلقيها للمعلومات

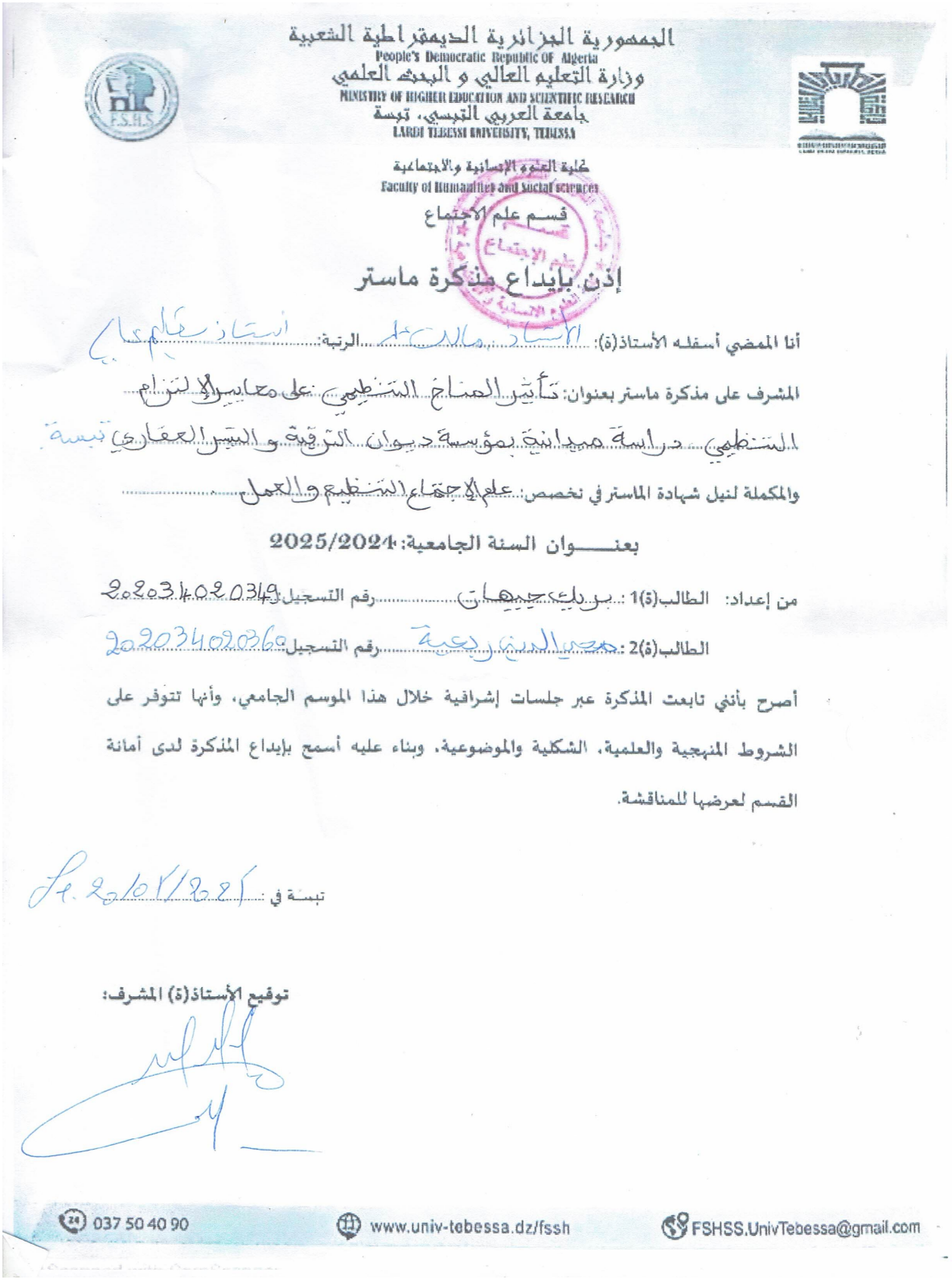
التنقيط

الانتاج في الوسط المهني PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL	19/20
الاهتمام والسلوك: Assiduité et intérêt manifestés	19/20
تقييم تقرير التربص: Rapport de stage	19/20
تقييم شفهي: Test Oral	19/20

العلامة النهائية	19/20
توقيع المؤطر	

CamSca

الملحق رقم (03): إذن بإيداع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences
قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): الأستاذ مالك ... الرتبة: أستاذ محاضر أ

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على محابس الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تبسة

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

بعنـــــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1: بن بايحيهان ... رقم التسجيل 202031002349

الطالب(ة)2: حمدي الدين ربيعة ... رقم التسجيل 202034002360

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

تبسة في: 26/05/2025

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

الملحق رقم (04): تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences
قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بن دلاج جميلة

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 110020367005690009

الصادرة بتاريخ: 16.03.2023 عن دائرة/بلدية: بلدية بئر مقدم تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع التطبيع والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على محاور الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة

إشراف الأستاذ(ة): محمد مالك

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 16/05/2023

إمضاء المعني بالأمر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): ربيعة محي الدين

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 402302359

الصادرة بتاريخ: 2022/07/04 عن دائرة/بلدية: بئر مقدم

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على معايير الالتزام التنظيمي

إشراف الأستاذ(ة): محمد صالح

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في 2025/05/18

إمضاء المعني بالأمر

ملحق رئيس المجلس العلمي للكلية المكلف بالتكوين في الطور الثالث
ملحق رئيس الإدارة الأقليمية
محي الدين ربيعة

Scanned with CamScanner
الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الملحق رقم (05): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إستبانة بعنوان:

تأثير المناخ التنظيمي على معايير الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تبسة

اعداد الطالبتين:

- بريك جيهان
- محي الدين ربعية

تحت اشراف الأستاذ :

د. مالك محمد

تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المتعلقة بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على معايير الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تبسة

والتي تندرج في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل لذا نرجو من سيادتكم التعاون و التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل صدق و موضوعية وذلك بوضع علامة(✖) في المكان المناسب كما نعلمكم أن اجاباتكم ستبقى سرية ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي

وفي الاخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر.

الملاحق

الجنس : ذكر أنثى

الفئة العمرية : [19-25] [26-35]

[35-50] [من 50 فأكثر]

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الحالة المدنية : متزوج أرمل مطلق أعزب

المحور الثاني : انعكاس الحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة .

1- هل يؤثر الاجر الذي تتلقاه على دافعية انجازك لعملك ؟	نعم	لا
2- هل تتلقى مكافأت على المشاريع و الاعمال التي تقوم بها ؟	نعم	لا
3- هل تلتزم التزاما تاما باللوائح التنظيمية ؟	نعم	لا
4- هل للاتفاقيات دور في تحسين فرص العمل ؟	نعم	لا
5- هل تفيدك الارشادات المقدمة لك من قبل مرؤسيك ؟	نعم	لا
6- هل وضحت لك المؤسسة قواعد وقوانين العمل ؟	نعم	لا
7- هل تقدم لك المؤسسة هدايا مقابل أعمالك ؟	نعم	لا
8- هل تلتزم بجميع خطوات العمل المسندة اليك ؟	نعم	لا
9- هل تمنحك المؤسسة علاوات ؟	نعم	لا
10- هل أعترف بتميزك يوما ما في المؤسسة ؟	نعم	لا
11- هل تمنحك التوجيهات ثقة بمؤسستك ؟	نعم	لا

المحور الثالث : تأثير الظروف الفزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين .

1-هل الأجهزة المتاحة لك تعزز من انتمائك للمؤسسة ؟	نعم	لا
2- هل برامج العمل تمنحك ثقة بالمؤسسة ؟	نعم	لا
3- هل تساهم الشبكات المستخدمة في العمل في تعزيز التفاني فيه ؟	نعم	لا
4- هل تصميم الغرف يمنحك قابلية للتواصل مع زملائك ؟	نعم	لا
5- هل يؤثر الجو السائد في العمل على قدرة الفريق للتعاون ؟	نعم	لا
6- هل يساعد تصميم مكتبك في انجاز مهامك بأريحية ؟	نعم	لا
7- هل الألوان المستخدمة في الديكور تأثر على مزاجك و انتاجيتك ؟	نعم	لا
8- هل يؤثر الديكور على سمعة المؤسسة ؟	نعم	لا
9- هل هناك توافق ثقافي داخل المؤسسة ؟	نعم	لا

10- هل تعي أهداف المؤسسة وتسعى لتحقيقها كأنها أهدافك ؟ نعم ☐ لا ☐

11 – هل لديك تواصل فعال بينك وبين مرؤسيك و زملائك ؟ نعم ☐ لا ☐

12 – هل لديك علاقات غير رسمية مع زملائك خارج المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم (06): دليل المقابلة

دليل المقابلة :

المحور الأول : البيانات السوسيوغرافية:

1_ الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2_العمر [20إلى 30] ☐ [من 31 الى 40 سنة] ☐

[أكثر من 41 سنة] ☐

3_ الخبرة [أقل من 3 أعوام] ☐ [من3 إلى 6 أعوام] ☐

[من7 إلى 10 أعوام] ☐ [أكثر من10 أعوام] ☐

4_ المصلحة التي تعمل بها :

المحور الثاني : إنعكاس الحوافز على احترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة

5_ ما هي أهم الحوافز المادية التي يبحث عنها الموظفون فالمؤسسة ؟

6_ هل ترى أن هناك فجوة بين الحوافز المادية المقدمة للموظفين مع تطلعاتهم ؟

7_كيف يمكنك ربط الحوافز المادية بإحترام المهام و النشاطات داخل داخل المؤسسة

8_ هل هناك أي تحديات أو عوائق تتعلق باحترام المهام و النشاطات لدى الموظفين ؟

9_ هل تعتبر الحوافز المادية أحد الإستراتيجيات التي تعزز احترام المهام و النشاطات للموظفين ؟

10_ من خلال تجربتك ما هي أهم الحوافز المادية التي تحفز الموظفين على إنجاز المهام ياترى هل هي مالية أم التي تكون في شكل هدايا؟

11_ حسب رأيك ماهي الحوافز التي تهم العامل أكثر (المادية أم المعنوية) ؟

12_هل يحترم العمال توصياتك كمسؤول لتحسين بيئة العمل ؟

13_هل تعتقد أن نظام الحوافز الحالي فعال ؟

14_ ماهي الطرق التي تتبعها لضمان فهم العمال لتوصياتك ؟

15_ كيف تتعامل مع مقاومة العمال لتوصياتك ؟

16_ ماهي العوامل المؤثرة على إستعداد العمال لإحترام اللوائح التنظيمية ؟

المحور الثالث : تأثير الظروف الفزيقية على درجة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين ؟

17_ هل هناك معدات أو أدوات عمل تحتاج إلى تحسين أو إستبدال؟

18_ كيف تقييم بيئة العمل من ناحية الإضاءة ، التهوئة ، التصميم ، الحرارة ، الضوضاء ؟

19_ هل تشجع العمال على الإبلاغ عن أي مشاكل متعلقة بالظروف الفزيقية ؟

20_ ماهي التغيرات التي أدخلتها التكنولوجيا على بيئة العمل ؟

21_ كيف يمكن إستخدام التكنولوجيا لتحسين ظروف العمل و تقليل الضغط على العمال ؟

22_ هل للموظفين إيمان و إلتزام بقيم المؤسسة برأيك ؟

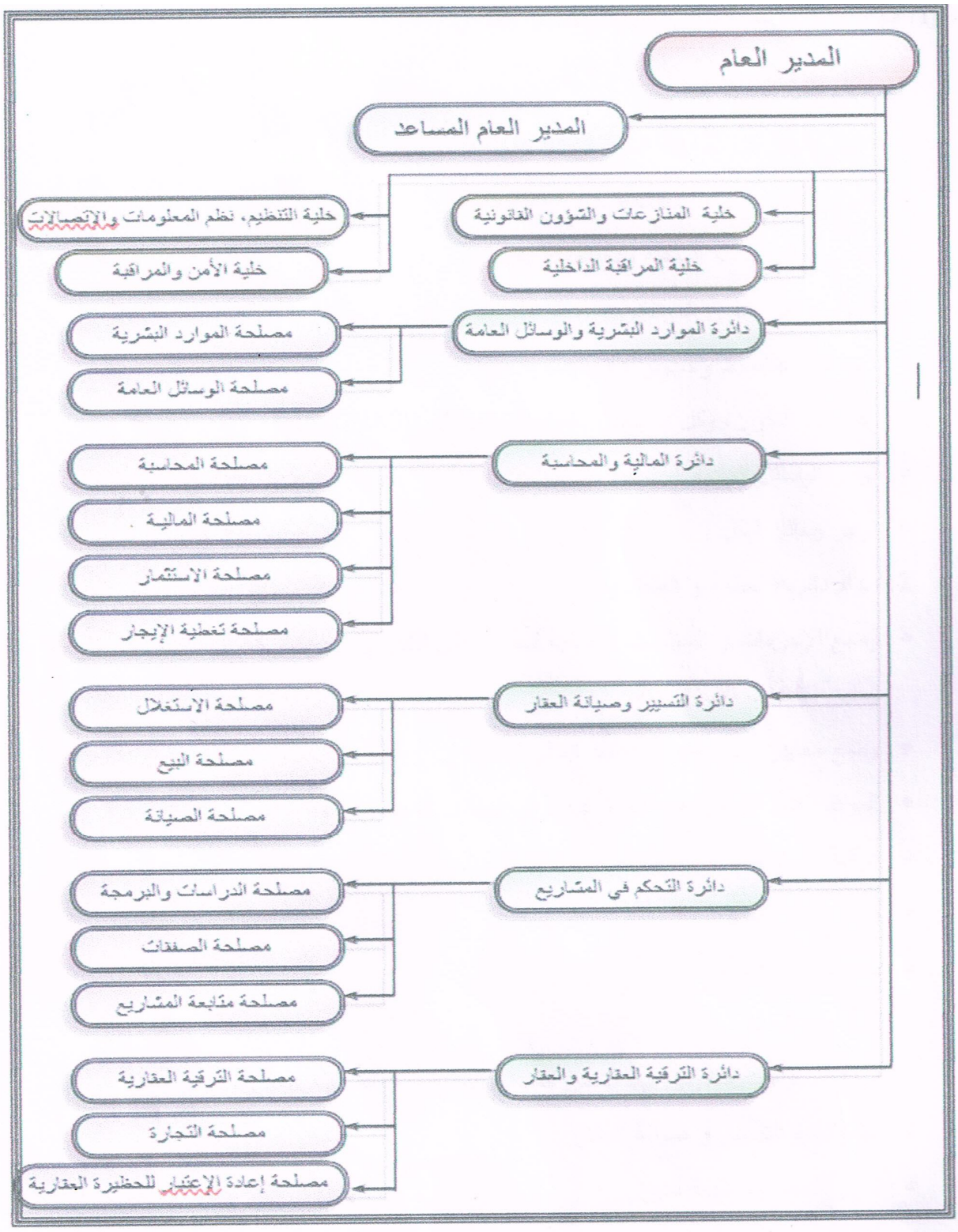
23_ هل هناك مشاركة وتفاعل بناء من طرف العمال داخل المؤسسة ؟

24_ هل توجد مبادرات من طرف المؤسسة لتشجيع المشاركة و التفاعل لدى الموظفين ؟

25_ من خلال ملاحظتك و تعايشك اليومي مع الموظفين هل ترى أن لهم قبول لأهداف المؤسسة و سعي لتحقيقها ؟

26 _ هل هناك علاقة بين تصميم المكتب و إلتزام العمال بأعمالهم ؟

الملحق (07): معلومات مقدمة من طرف المؤسسة



المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

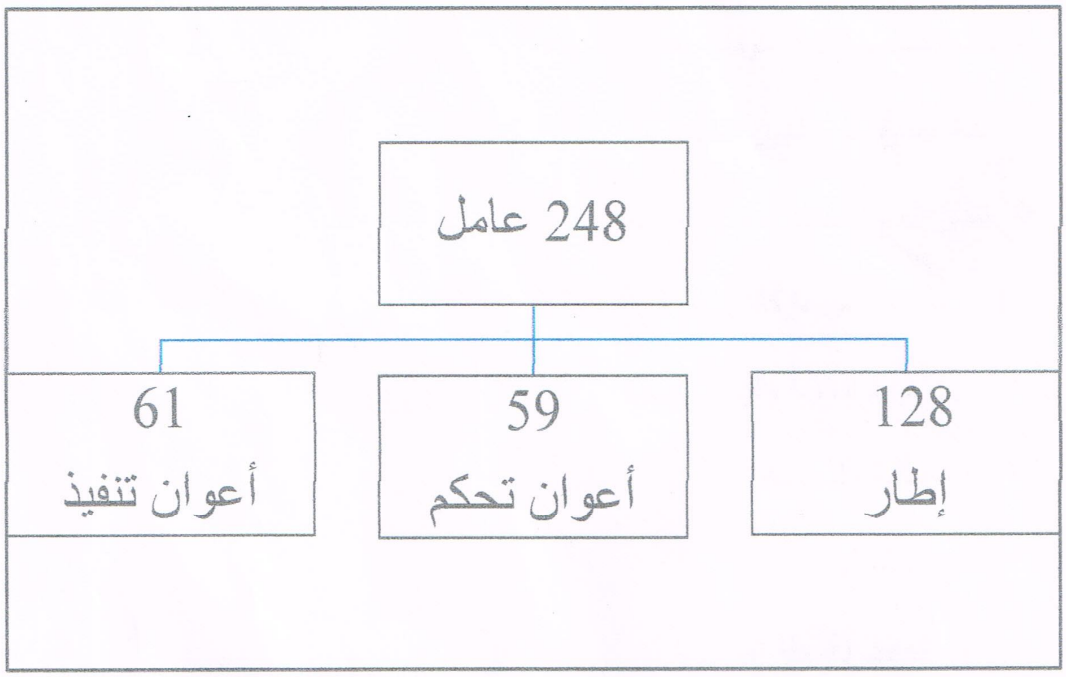
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

نبذة تاريخية:

أنشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تبسة سنة 1968 تحت اسم "الديوان العمومي لدائرة السكن ذو الإيجار المدعم" « O.P.D.H.L.M » بعنابة.

عرف الديوان تطورات وتغيرات متعددة لطابعه القانوني، ويعد طابعه كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EP.P.I.C)، طبقا للمرسوم رقم 147/91 المؤرخ في 12ماي1991 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 93/08 المؤرخ في 02جانفي1993، المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كيفيات تنظيمها وعملها.

حيث تتكون هذه المؤسسة من:



ملخص الدراسة :

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي جاءت لإبراز تأثير المناخ التنظيمي على معايير الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية التجارية ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث إنطلقت بتساؤل رئيسي مفاده : ما تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة التجارية ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة ؟ حيث سعت الدراسة للتعرف على إنعكاس الحوافز على إحترام النظام الداخلي وكذلك التعرف على تأثير الظروف الفزيقية المكونة للمناخ التنظيمي على درجة توافق أهداف المؤسسة، وفي نفس السياق إعتمدنا على المنهج الوصفي لإنجاز هذا العمل العلمي، وتم الإستعانة بأداة الإستمارة على عينة منتظمة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية تبسة والتي تكونت من 61 مفردة بالإضافة الى سبع مقابلات وعليه أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

– هناك تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي إذ أن بيئة العمال مناسبة لأداء المهام .

– يوجد إنعكاس إيجابي للحوافز على إحترام العمال للنظام الداخلي بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تبسة .

– هناك تأثير إيجابي للظروف الفزيقية على زيادة توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العمال .

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، المؤسسة التجارية.

Study Summary

This study falls within the scope of descriptive research aiming to highlight the impact of organizational climate on the standards of organizational commitment within the commercial-industrial institution of the Office for Promotion and Real Estate Management (OPGI). The study was initiated by the central research question: What is the effect of organizational climate on organizational commitment in the commercial institution, OPGI, The study sought to examine the influence of incentives on adherence to internal regulations, as well as to understand how team-related conditions that constitute the organizational climate affect the alignment of institutional goals. In this context, the descriptive approach was adopted to conduct this scholarly work. A structured questionnaire was used as the primary data collection tool, administered to a systematic sample of 61 employees from the OPGI in Tébessa Province. In addition, seven interviews were conducted, - The findings of the study revealed the following:

- There is a positive impact of organizational climate on organizational commitment, as the work environment is conducive to task performance.

- Incentives positively influence employees' adherence to internal regulations at the OPGI in Tébessa.

Team-related conditions have a positive effect on increasing the alignment between the institution's goals and those of the employees.

***Keywords**: Organizational climate, Organizational commitment, Commercial institution*