

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

العنوان:

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين  
بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د. فضيلة سيساوي

إعداد الطالبتين:

- شتيوي إبتسام

- عميور أحلام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. ياسف هبية	أستاذة (ة) محاضر - ب -	جامعة جيجل	رئيسة
أ.د. سيساوي فضيلة	أستاذة (ة) التعليم العالي	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
د. بوشلاغم حنان	أستاذ (ة) مساعد - ب -	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

العنوان:

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى

العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د. فضيلة سيساوي

إعداد الطالبين:

- شتيوي إيتسام

- عميور أحلام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. ياسف هبية	أستاذة (ة) محاضر - ب	جامعة جيجل	رئيسة
أ.د. سيساوي فضيلة	أستاذة (ة) التعليم العالي	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
د. بوشلاغم حنان	أستاذة (ة) مساعد - ب	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

## كلمة شكر

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، فالشكر له ابتداء وإنهاء، نحمده عز وجل أنه وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع آمليين أن ينفعنا والأمة به، فالشكر لله جزيل عطائه، وعظيم فضله فهو الذي أنار طريقنا، وهو الذي يسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة، وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر الرحمن المستعان.

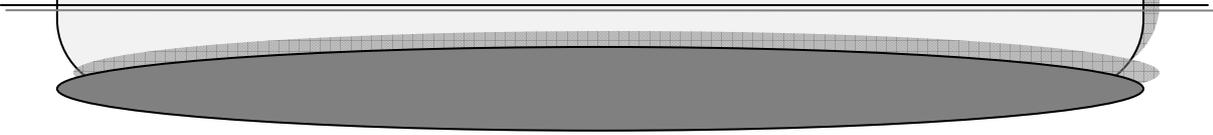
ونخص بالشكر الوالدين الكريمين اللذان كانت دعواتهما كفيلا بتدليل الصعاب وإزالة الأتعاب. كما يشرفنا أن نتقدم بكل عبارات الشكر والعرفان والامتنان إلى استاذتنا المشرفة سيساوي فضيلة على ما جادت به علينا من معلومات قيمة، ونصائح سديدة وملاحظات دقيقة وإرشادات وتوجيهات أخذناها بعين الاعتبار طيلة مدة إنجاز هذا العمل، وعلى مجهوداتها المضيئة التي بذلتها، ومتابعتها الدائمة لكل مراحل إتمام هذه الدراسة، فوجهتنا حين الخطأ، وشجعتنا حين الصواب، فحقيقة نعم المشرفة جزاها الله عنا كل الخير ودامت فاضلة وفضيلة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل الأساتذة بقسم علم الاجتماع في مختلف التخصصات، وكل الموظفين الإداريين دون استثناء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تاسوست- وذلك لمجهوداتهم المبذولة ومساعدتهم لنا خلال مشوارنا الدراسي.

دون أن ننسى توجيه الشكر لكل الأصدقاء والزملاء سواء في مجال الدراسة أو العمل.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولو بكلمة طيبة.

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
18	مقدمة
<b>الجانب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
23	تمهيد
23	أولاً: إشكالية الدراسة
27	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع
28	ثالثاً: أهمية الدراسة
29	رابعاً: أهداف الدراسة
31	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
65	سادساً: الدراسات السابقة
83	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أساسيات حول بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي</b>	
85	تمهيد
85	أولاً: بيئة العمل الداخلية
85	1. أهمية بيئة العمل الداخلية
88	2. مكونات بيئة العمل الداخلية
91	3. أنواع بيئة العمل الداخلية.
92	4. خصائص بيئة العمل الداخلية
96	5. العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية
101	ثانياً: الإلتزام التنظيمي
101	1. أهمية الإلتزام التنظيمي
104	2. أبعاد الإلتزام التنظيمي.
111	3. خصائص الإلتزام التنظيمي

113	4. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
117	5. المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
119	6. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
124	ثالثا: بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي
126	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة</b>	
128	تمهيد
128	أولا: النظريات الكلاسيكية
129	1. نظرية الإدارة العلمية
134	2. نظرية التقسيم الإداري
137	3. النظرية البيروقراطية
140	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
140	1. نظرية العلاقات الإنسانية
142	ثالثا: النظريات الحديثة
142	1. نظرية الإدارة بالأهداف
144	2. نظرية الحاجات
147	3. نظرية البعد الإنساني x و y
150	4. نظرية العاملين
154	5. النظرية الموقفية
156	رابعا: المقاربة السيسولوجية لموضوع الدراسة
161	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية</b>	
163	تمهيد
163	أولا: تاريخ تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
163	1. المؤسسة العمومية الجزائرية في العهد العثماني
164	2. المؤسسة العمومية الجزائرية اثناء الحقبة الاستعمارية
166	3. نشأة وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية بهذا الاستقلال
166	1.3. مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (1962-1971)
168	2.3. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)

169	3.3. مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)
171	4.3. استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية من 1988 إلى يومنا هذا
174	ثانيا: خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية
175	ثالثا: بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية
177	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
180	تمهيد
180	أولاً: مجالات الدراسة
180	1. المجال المكاني
183	2. المجال الزمني
183	3. المجال البشري
186	ثانيا: فرضيات الدراسة
189	ثالثا: منهج الدراسة
189	رابعا: أدوات جمع البيانات
190	1. الملاحظة
191	2. المقابلة
194	3. الاستمارة
198	4. السجلات والوثائق
199	خامسا: مجتمع دراسة
206	سادسا: أساليب التحليل
206	1. أسلوب التحليل الكمي
207	2. أسلوب التحليل الكيفي
207	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الفرضيات</b>	
209	تمهيد
209	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
223	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
236	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

245	رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة
251	خلاصة الفصل
<b>الفصل السابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>	
254	تمهيد
254	أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
265	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة
267	ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
270	رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
271	خامساً: النتيجة العامة
272	سادساً: التوصيات والاقتراحات
273	خلاصة الفصل
276	الخاتمة
278	قائمة المراجع
293	الملاحق
309	الملخص

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
116	الجدول رقم (1) : يمثل تلخيصات الباحثين حول تطور الإلتزام التنظيمي للفرد
184	الجدول رقم (2) : يبين التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، حسب الرتب لسنة 2023
185	الجدول رقم (3): يبين تعداد الأستاذة الدائمين بالكلية حسب الرتب والأقسام
194	الجدول رقم (4): يوضح العبارات المعنية بالتعديل
196	الجدول رقم (5): يبين استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها
200	الجدول رقم (6) : يبين المجتمع الأصلي وحجم العينة والطبقات المكونة لها
201	الجدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
201	الجدول رقم (8): يبين توزيع العينة حسب متغير السن
202	الجدول رقم (9): يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية
203	الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
204	الجدول رقم (11) : يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
204	الجدول رقم (12): يبين توزيع العينة حسب متغير الصنف المهني
205	الجدول رقم (13): يبين توزيع العينة حسب متغير الأجر
209	الجدول رقم (14): يبين طبيعة نمط الإشراف داخل المؤسسة والإلتزام بالإجراءات التنظيمية
210	الجدول رقم (15): يبين الإطلاع العاملين على القانون الداخلي للمؤسسة
211	الجدول رقم (16): يبين ما إذا كان الرئيس متسامحا أم لا في حالة الغياب غير المبرر
212	الجدول رقم (17): يبين الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرئيس في العمل الغير صارمة
213	الجدول رقم (18): يبين التوجيه المتواصل للرئيس وضمان الاتصال الجيد في المؤسسة
214	الجدول رقم (19): يبين تطبيق التشاركية في العمل واحترام العاملين للقوانين السارية في المؤسسة
215	الجدول رقم (20) : يبين إذا ما كان الرئيس في العمل متعاون
216	الجدول رقم (21): يبين الاشتراك في اتخاذ واحترام القرارات المتخذة في المؤسسة
217	الجدول رقم (22): يبين صرامة الرئيس في العمل من عدمها في اتخاذه قراراته
218	الجدول رقم (23): يبين الاشتراك في مناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة
219	الجدول رقم (24): يبين ما إذا كان الحضور الدائم للرئيس في الوقت المحدد قانونا للعمل يؤدي لالتزام به

220	الجدول رقم (25): يبين ما إذا كانت الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل تؤدي إلى الانضباط في العمل
221	الجدول رقم (26): يبين الشعور بالضيق عند الإدراك بمراقبة من طرف الرئيس في العمل
222	الجدول رقم (27): يبين ما إذا كان الرئيس عادلاً بين الزملاء في العمل مما يؤدي إلى احترام التعليمات الصادرة
223	الجدول رقم (28): يبين طبيعة نمط الإشراف السائد في الكلية
223	الجدول رقم (29): يبين نظام الحوافز المطبق بمؤسستك يؤدي لخلق الدافعية في العمل
225	الجدول رقم (30): يبين ما إذا كانت المكافآت التي تحصل عليها تزيد من إبداعاتهم في العمل
226	الجدول رقم (31): يبين ما إذا كان التشجيع الذي تتلقاه في العمل يرفع من معنوياتك
227	الجدول رقم (32): يبين ما إذا كانت منحة المردودية التي تستفيد منها تدفع بك إلى بذل جهد أكبر في العمل
227	الجدول رقم (33): يبين ما إذا كان منح فرص الترقية يؤدي لتحمل المسؤولية أكثر في العمل
228	الجدول رقم (34): يبين الأسبقية في الاستفادة من الترقية في العمل
229	الجدول رقم (35): يبين ما إذا كان إستمرارك في العمل ناتج عن الزيادة في الأجر الذي تتقاضاه
230	الجدول رقم (36): يبين أساس حساب الأجر في المؤسسة
230	الجدول رقم (37): يبين الاعتقاد بأن الفرص الممنوحة للتكوين تزيد من قدرتك على إنجاز مهامك
231	الجدول رقم (38): يبين الأسبقية في الاستفادة من التكوين في العمل
232	الجدول رقم (39): يبين الغرض من التكوين الذي استفدت منه
233	الجدول رقم (40): يبين ما إذا كان القيام بالعمل على أحسن وجه يعود لتثمين الخبرة في العمل
233	الجدول رقم (41): يبين التقييم الإيجابي للخبرة المهنية في العمل
234	الجدول رقم (42): يبين الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل
235	الجدول رقم (43): يبين وجود علاقة بين تطوير القدرات في العمل وتفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل

236	الجدول (44): يبين ما إذا كان توفر ظروف العمل الفيزيائية الجيدة يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل
237	الجدول رقم (45): يبين وجود التهوية المناسبة في مكان العمل
238	الجدول رقم (46): يبين توفر الحرارة المناسبة في مكان العمل
239	الجدول رقم (47): يبين ما إذا كانت البيئة التي تعمل بها ملوثة
240	الجدول رقم (48): يبين ما إذا كانت بيئة العمل بها ضوضاء
241	الجدول رقم (49): يبين ما إذا كانت نظافة بيئة العمل تؤدي لرفع وتيرة العمل
242	الجدول رقم (50): يبين فترات الاستفادة من الراحة أثناء أداء العمل
243	الجدول رقم (51): يبين ما إذا كان الحصول على التغذية الصحية يؤدي إلى الإستمرار في العمل
243	الجدول رقم (52): يبين ما إذا كان الاعتقاد بوجود الهدوء في مكان العمل يقلل من الشعور بالتوتر
244	الجدول رقم (53): يبين ما إذا كان توفر الألوان المناسبة في بيئة العمل يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء في العمل
245	الجدول رقم (54): يبين ما إذا كان دوران العمل ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بمؤسستك
246	الجدول رقم (55): يبين تغيير المؤسسة
246	الجدول رقم (56): يبين التفكير في ترك العمل بالمؤسسة
247	الجدول رقم (57): يبين ما إذا كان عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغيب عن العمل
248	الجدول رقم (58): يبين ما إذا كان التمييز بينك وبين زملائك من طرف الرئيس في العمل يؤدي لكثرة الشكاوي
248	الجدول رقم (59): يبين حالة ارتكاب نفس الخطأ من قبل الزملاء في العمل وردة فعل الرئيس في العمل مقارنة بك
249	الجدول رقم (60): يبين ما إذا كان اعتقادك لعدم وجود الاحترام المتبادل بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى الصراع فيما بينكم
250	الجدول رقم (61): يبين ما إذا كان عدم احترام كرامتك الإنسانية في العمل يؤدي لشعورك بعدم الانتماء لمؤسستك التي تعمل بها

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
26	الشكل رقم (1) : يوضح نموذج الدراسة
90	الشكل رقم (2): يمثل مكونات بيئة العمل الداخلية
92	الشكل رقم (3): يمثل أنواع بيئة العمل الداخلية
95	الشكل رقم (4): يمثل أنواع بيئة العمل الداخلية
98	الشكل رقم (5): يمثل بيئة العمل الداخلية
101	الشكل رقم (6) : يمثل العوامل المؤثرة في بيت العمل الداخلية
111	الشكل رقم (7): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي
116	الشكل رقم (8) : يمثل مراحل الإلتزام التنظيم
124	الشكل رقم (9) : يمثل العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
136	الشكل رقم (10): هنري فايول ومبادئه الإدارية
146	الشكل رقم (11) : يمثل ترتيب الحاجات في الهرم عند ماسلو
152	الشكل رقم (12): يوضح عوامل نظرية هارزبورغ
153	الشكل الرقم (13): يمثل نظرية هارزبورغ
201	الشكل رقم (14) : دائرة نسبية تبين نسبة أفراد العينة حسب متغير الجنس
202	الشكل رقم (15): أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
202	الشكل رقم (16): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
203	الشكل رقم (17) نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
204	الشكل رقم (18): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير الصنف المهني
220	الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين الرقابة ما إذا كانت الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل تؤدي إلى الانضباط في العمل
222	الشكل رقم (20): دائرة نسبية تبين ما إذا كان الرئيس عادلا بين الزملاء في العمل مما يؤدي إلى إحترام التعليمات الصادرة
223	الشكل رقم (21) أعمدة بيانية تبين طبيعة نمط الإشراف السائد في الكلية
226	الشكل رقم (22): دائرة نسبية تبين ما إذا كان التشجيع الذي تتلقاه في العمل يرفع من معنوياتك في العمل
227	الشكل رقم (23): دائرة نسبية تبين ما إذا كانت منحة المردودية التي تستفيد منها تدفع بك إلى بذل جهد أكبر في العمل

229	الشكل رقم (24): دائرة نسبية تبين ما إذا كان إستمرارك في العمل ناتج عن الزيادة في الأجر الذي تتقاضاه
230	الشكل رقم (25) دائرة نسبية تبين الإعتقاد بان الفرص الممنوحة للتكوين تزيد من قدرتك على إنجاز مهامك
231	الشكل رقم (26): دائرة نسبية تبين الأسبقية في الاستفادة من التكوين في العمل
232	الشكل رقم (27): أعمدة بيانية تبين الغرض من التكوين الذي استفدت منه
233	الشكل رقم (28): دائرة نسبية تبين ما إذا كان القيام بالعمل على أحسن وجه يعود لتثمين الخبرة في العمل
234	الشكل رقم (29) :دائرة نسبية تبين الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل
241	الشكل رقم (30): دائرة نسبية تبين ما إذا كانت نظافة بيئة العمل تؤدي لرفع وتيرة العمل
243	الشكل رقم (31): دائرة نسبية تبين ما إذا كان الحصول على التغذية الصحية يؤدي إلى الإستمرار في العمل
243	الشكل رقم (32): دائرة نسبية تبين ما إذا كان الإعتقاد بوجود الهدوء في مكان العمل يقلل من الشعور بالتوتر
246	الشكل رقم (33): تبين دائرة نسبية تغيير المؤسسة
247	الشكل رقم (34) دائرة نسبية تبين ما إذا كان عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغيب عن العمل
248	الشكل رقم (35) ما إذا كان التميز بينك وبين زملائك من طرف الرئيس في العمل يؤدي لكثرة الشكاوي

مقدمة

## مقدمة

لكل منظمة خصائصها وأساليبها الخاصة في العمل والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، والتي تمثل في مجموعها البيئة التي ينشط فيها العاملون داخل المؤسسة، وهي نفسها التي يتفاعل فيها الأفراد، ويحاول التكيف معها ويتأثرون بها ويؤثرون فيها، فهذه البيئة هي التي تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، أي أن لهذه البيئة تأثير على سلوك العاملين في المؤسسة.

ولذا جاء اهتمام الإدارة الحديثة بالبيئة التي يعمل فيها الأفراد والتي تعرف ببيئة العمل الداخلية كونها مسؤولة وملزمة بتوفير بيئة عمل داخلية ملائمة للعاملين بها.

إن التوفير المنظمة لبيئة عمل داخلية مناسبة ينعكس مباشرة على أداء العاملين بها وبصورة إيجابية حيث يبرز ذلك في شعورهم بالانتماء إليها، الشيء الذي تجسد حرص المنظمات على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تكلفها فقدان أفرادها و تركهم للمؤسسة مع فقدان الثقة فيها، وكذا بالبيئة التنظيمية الداخلية للعمل، ولذلك فالمنظمات والإدارات تبذل جهودا كبيرة من أجل تصميم بيئة عمل داخلية مشجعة على العمل تهدف إلى الحد من إهدار الأفراد، والتكلفة العالية من حيث التوظيف، والعمل على الموازنة بين أهداف وقيم المؤسسة وأهداف وقيم أفرادها وتحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال توجيه الأفراد العاملين للبقاء والاستمرار في المنظمة بالرغم من وجود مزايا وفرص وبدائل خارجية متاحة، وجعلهم يرتبطون بها عاطفيا، ويشعرون بأن مشاكل المؤسسة هي من ضمن مشاكلهم أيضا، أي أن المؤسسة تهدف إلى الرفع من الروح المعنوية للعاملين وجذبهم إليها، مما ينعكس على المؤسسة وسمعتها وأدائها بشكل إيجابي، فمتى يشعر العاملون بوجود بيئة عمل داخلية ملائمة من نمط قيادي مشجع على المبادرة، وخصائص وظيفية تتماشى وتطبيق قدرات ومؤهلات العاملين إلى جانب وجود فرق عمل تتميز بتنوع الكفاءات على قدر من التعاون والتنسيق إضافة إلى توفر حوافز ورواتب مناسبة يتولد عندهم شعور إيجابي اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، والإخلاص لها والافتخار بالعمل فيها وامتلاك الرغبة في الاستمرار بها مما يجعلهم على درجة من الإلتزام التنظيمي، وعلى قدر من الولاء للمنظمة، إذا يشكل العاملون في المؤسسة عنصرا أساسيا في منظومة العمل التنظيمي، وعليه يتوقف مدى نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها. وذلك أن مهما توافرت الموارد المادية فإن نمط سلوك العاملين يبقى عاملا حاسما في هذا المجال ضمن هذا السياق. لقي الإلتزام التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين بأمور التنظيم، أي دراسة العلاقات القائمة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، كونه سلوكا مرغوبا ينعكس بصفة مباشرة على الأفراد العاملين ذاتهم وجماعة العمل، ومن ثم

المؤسسة. هذه العلاقة التي يمكن التماسها في سلوك العاملين الذي توضحه مستويات ولائهم للمؤسسة، وانتمائهم، وتوافقهم في أهدافها، الأمر الذي يجعلهم يؤمنون بقيمتها ويسعون إلى بذل المزيد من الجهود، والوقت في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة، وهو ما أكدته العديد من الدراسات لما في ذلك الدراسات الحالية التي بحثت بدورها في موضوع العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية والتي اعتمدت على جانبين، جانب نظري، وجانب تطبيقي.

فالجانب النظري اشتمل على أربعة فصول هي:

الفصل الأول: كان بعنوان موضوع الدراسة حيث خصص لضبط إشكالية الدراسة وتحديد معالمها ثم مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها مع تحديد أهم مفاهيمها والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان أساسيات حول بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، والذي تناولنا فيه وبشكل تفصيلي متغيري بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، حيث تم التطرق إلى أهمية بيئة العمل الداخلية، مكوناتها، أنواعها، خصائصها والعوامل المؤثرة فيها، أما في فيما يخص متغير الإلتزام التنظيمي فقط تطرقنا إلى أهمية الإلتزام التنظيمي، أبعاده، خصائصه، مراحل تطوره، المتغيرات المؤثرة فيه، وكذا العوامل المؤثرة فيه أيضا، وأخيرا اختتمنا هذا الفصل بعنصر بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: المعنون بالنظريات المفسرة لمتغيري الدراسة، حيث خصصناه بتناول نظريات التي تطرقت لبيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، إذ نجد في النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية)، النظريات النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية)، وأخيرا النظريات الحديثة (نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية الحاجات، نظرية البعد الإنساني X و y، نظرية العاملين النظرية الموقفية). وقد ختمنا هذا الفصل بالمقاربة السيسولوجية لموضوع الدراسة.

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تم التطرق إلى تاريخ تطور المؤسسة العمومية الجزائرية في العهد العثماني وأثناء الحقبة الاستعمارية، وبعد الاستقلال، وهذه المرحلة بدورها انقسمت إلى مجموعة مراحل جاءت على الترتيب التالي (مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات 1962-1971م، مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980م، مرحلة إعادة الهيكلة 1980-1988م، والمرحلة الأخيرة مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية

1988م إلى يومنا هذا)، ثم تطرقنا إلى خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية، وختمنا هذا الفصل ببيئة الأمن الداخلية والإلتزام التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية.

أما الجانب الميداني للدراسة قد تضمن ثلاث فصول:

الفصل الخامس: المعنون إجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى تحديد مجالات الدراسة الميدانية (المجال المكاني الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري)، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق)، مجتمع الدراسة وأساليب التحليل (أسلوب التحليل الكيفي وأسلوب التحليل الكمي).

الفصل السادس: يقدم هذا الفصل المعنون بعرض وتحليل بيانات الفرضيات، عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى، عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية، عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة، عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل السابع: وأخيرا يقدم هذا الفصل الذي يحمل عنوان مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وذلك من خلال مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأهداف، وصولا إلى النتيجة العامة، ثم توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وفي الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة.

# الجانب النظري للدراسة

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

## تمهيد

إن إنطلاق الباحث في دراسة ظاهرة معينة لا يكون من فراغ وإنما مبنيا على ما معرفة بها سواء كان ذلك من اهتمامات الباحث اختصاصه أو من العوامل الخارجية (المجتمع)، وتلك المعرفة هي التي تثير لديه الحيرة والفضول والرغبة في نفسه لدراسة المشكلة، وإدراك أهميتها والهدف من دراستها، وذلك بعد أن تحدد الأبعاد التي يستدعي إلى تناول موضوعه بالتحليل المعمق والنقضي، مهما كان مستوى ومجال تخصصه العلمي، وأن يتسلح بمعرفة نظرية سابقة حول الموضوع المدروس والنظر إلى الدراسات السابقة. كل هذه النقاط تساعد على الانطلاق في دراسة موضوعه من خلال التعرض لتحديد إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع، أهميتها، أهدافها مع تحديد مفاهيمها والتركيز على دراسات السابقة على دراسات السابقة على دراسات السابقة، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا بما يريد الباحث الوصول إليه. إذ تبرز براعة الباحث في حصر وتحديد المسار العام للبحث مع الإلمام بكل جوانب الموضوع.

## أولا: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات والمنظمات جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، فهي تعمل على تحقيق مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي لذا العاملين من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، وذلك بتوفير مختلف الإمكانيات والموارد المادية والبشرية، وكذا المعلومات الضرورية اللازمة، إذا لا بد من توفير بيئة عمل داخلية مناسبة حتى يتحقق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات<sup>1</sup>، على هذا الأساس يمكن تحديد العملية التفاعلية التي تعد إنعكاسا مباشرا للإلتزام العامل بمؤسسته، إذ تعمل بيئة العمل الداخلية المواتية والتي تتوافق مع حاجيات العاملين المختلفة على خلف ظروف عمل ملائمة ومشجعة حتى يتحقق الإلتزام التنظيمي بها، حيث أصبح من المتعارف عليه إن سبيل الوقوف أمام التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الحديثة ينطلق من استراتيجيات واضحة وممارسات إدارية تعمل على دفع أفراد العاملين نحو ممارسة أعمالهم وأداء واجباتهم بالشكل الذي يضمن للمؤسسة النمو والاستقرار والاستمرارية، فالشواهد العلمية تؤكد أن الفرق القائم بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة لا يمكن في مدى توفر الموارد والإمكانيات بقدر ما يكمن في قدرتها على رسم خطة للعمل، حيث تلعب بيئة

<sup>1</sup> أمجد علي إبراهيم نصار، " دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، تحت إشراف الدكتور ماجد محمد عبد السلام، الفراء، جامعة الأقصى، غزة، 2016. ص 02.

العمل الداخلية دورا كبيرا في جعل العاملين مرتاحين ماديا ومعنويا، وذلك بتوفير ظروف عمل مواتية وملائمة، والتي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أقصى درجات الفعالية وتعتبر بيئة العمل الداخلية من المواضيع الحديثة في الدراسات الإدارية والتي تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأية منظمة بغض النظر عن نشاطها، أو نطاق عملها، أو ثقافتها، تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية لها، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الوظيفي والاهتمام ببيئة العمل المحدد لنجاح المنظمة يتمثل بشكل جوهري بتقديم خدماتها على أكمل وجه خاصة وإذا أبدعت المؤسسة في بعض الوظائف الإدارية كالخطيط والمتابعة، وهذا ما يؤدي إلى نجاحها، حيث تلعب بيئة العمل الداخلية دورا فعالا في التأثير على الأفراد وتحفيزهم على بذل أقصى طاقتهم لخدمة المؤسسة التي يعملون بها، هذه الأخيرة التي تتمثل في مجموع العمل عناصر والظروف والعوامل التي يتشكل منها واقع المؤسسة، فخلق بيئة عمل مواتية ومحفزة من شأنها رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة دافعيتهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات أبرزها ماسلو، نظرية X و Y والنظرية الموقفية ونظرية العاملين إضافة إلى نظرية الإدارة بالأهداف وغيرها من النظريات خاصة النظريات الحديثة التي ركزت على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن توفير شروط الإشباع لدى العاملين كالحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي يدفع بالفرد العامل إلى العطاء وتقديم جهدا إضافي نتيجة الشعور بالالتزام نحو العمل داخل المؤسسة، إن إلتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتقانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق أهدافها، وسيظل موضوع الإلتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع مؤسساتهم، فإذا كان هناك إلتزام نحو المنظمة سيكون هناك إستعداد كافي لتكريس كل الجهود اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة والسعي وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار في العمل بها، أما انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي وما تتبعه من آثار سلبية مكلفة على المؤسسة كالتسبب الوظيفي لذا أصبح الإلتزام التنظيمي مطلبا أساسيا في تحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية، ومؤشرا دالا على نجاح المؤسسات أي أن الإلتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية، فتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، إذ يسهم في تطوير قدرات المنظمة أو المؤسسة على البقاء والاستمرار. لهذا يعد الإلتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تستدعي جميع المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العاملين في استقرار العمل، فضلا في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، حيث أن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ أن الإلتزام التنظيمي تولد من محصلة تفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والبيئية العاملة باعتباره إدراك الأفراد أن هناك توافق

بين قيمهم الذاتية وأهدافهم مع أهداف المؤسسة، كما يعد الإلتزام التنظيمي موضوعا مهما لتفحص مدى الترابط بين الفرد ومنظمتهم، حيث أصبح في الوقت الحاضر رهانا أساسيا للمنظمة وتنافسيتها وبقائها في سوق تنافسها مفتوحة مع نظيراتها من نفس مجال النشاط، وقد أشارت الإحصائيات إلى أن التفوق الاقتصادي التي حققته الدول كل من ألمانيا واليابان راجع بالدرجة الأولى إلى قوة العمل اللازمة، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الإلتزام التنظيمي وإن 10% المتبقية تعود إلى المواهب<sup>1</sup>.

وعلى العكس من ذلك فإن اللامبالاة وعدم أخذ هذه الجوانب بعين الإعتبار هو واقع كثير من مؤسسات الدول العربية، إيه قال حليم بركات " إن علاقة الإنسان العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه أو انسحاب وهرب منه بتجاهله"<sup>2</sup>، وقد أكدت بعض الدراسات أن ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات بينما يؤدي مستوى زيادة الإلتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

إن تحديد موضوع الإلتزام التنظيمي كظاهرة سوسولوجية اعتمادا على العقلانية كإطار نظري يتضمن الفكر والتبادل السلوكي، والذي أقر بأن العاملين (الأفراد) يلتزمون بأعمالهم طالما هذا الإلتزام يحقق لهم بعض الفوائد التي تفوق التكلفة، إذ أنهم يسعون إلى زيادة المكافآت بمفهومها السوسولوجي، وتقليل التكاليف والإكراهات، والقاعدة بعملية التبادل فيما بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات مادية واجتماعية (كالأجور، الترقية، السمعة والاعتبار، الاحترام والتقدير، النفوذ الاجتماعي).

ويعتبر إلتزام العامل تجاه مؤسسة إنعكاسا لعملية التبادل التي يرتبط العامل من خلالها بمؤسسته، ففي حال وجود البدائل لمسارات الفعل يقوم الفرد العامل بحساب النتائج المترتبة على تلك البدائل من حيث القيمة واحتمالات النجاح بناء على خبراته السابقة، ويختار ما يرى أنه الأفضل فهو يقدم الجهد والوقت والولاء مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة لكن إذا ما حصل الفرد العامل على منفعة في تفاعله مع الآخر أوجبه ذلك إرجاع هذه الفائدة للآخر كدين كان بد متهم لأنه إلتزام أخلاقي يستلزم رده وإعادته في أول نشاط يشترك به معه.

<sup>1</sup> عبد الله الطجم، طلق السواط " السلوك التنظيمي"، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط3، 2000، ص 102.

<sup>2</sup> حليم بركات (نقلا عن) ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2003م، ص 179.

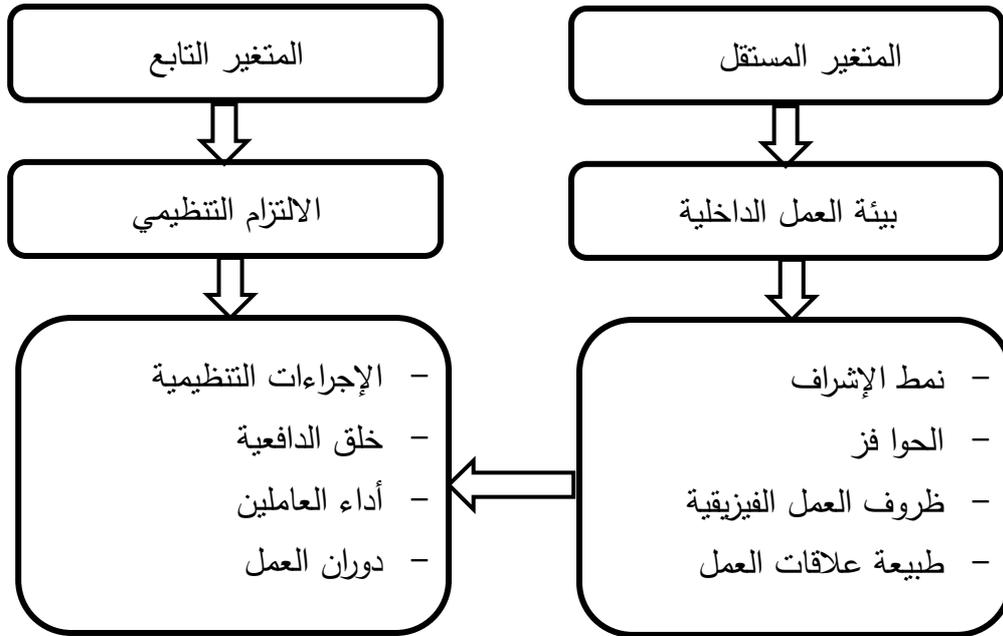
ونظر لما لبيئة العمل الداخلية من أهمية في تحديد اتجاهات العاملين في ذلك إلتزامهم التنظيمي فسوف تتناول هذه الدراسة موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وذلك بالإجابة على السؤال الإشكالي التالي:

- ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟ وهو التساؤل الرئيسي الذي تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية ألا وهي:
- ما علاقة نمط الإشراف بالإلتزام بالإجراءات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟
- ما علاقة نظام الحوافز بخلق الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟
- ما علاقة ظروف العمل الفيزيائية بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟
- ما علاقة طبيعة علاقات العمل بدوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

### نموذج الدراسة المقترح

الشكل رقم (1) : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

## ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم المراحل التي يجب مراعاتها في البحوث العلمية، إذ أن الباحث في علم الاجتماع قد يختار مشكلة من المشكلات التي تحتاج إلى دراسة، ومعالجة معمقة لأسباب وقناعات نابعة عن ذات الباحث نفسه، ويمكن تلخيص الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع في الآتي:

### 1- المبررات الذاتية

- الرغبة الشخصية والميل لدراسة هذا الموضوع من باب الواسع، وذلك للاطلاع على أهم جوانبه داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- اهتمامنا بدراسة هذا الموضوع لأنه يدخل ضمن مجال تخصصنا، والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- رغبتنا الملحة في معرفة مدى رضا العمال عن البيئة المحيطة بهم.
- الرغبة الملحة في اكتشاف واقع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- الرغبة في النزول إلى الميدان من خلال الدراسة الميدانية، والتقرب أكثر من عالم الشغل ومعرفة حيثياته.

### 2- المبررات الموضوعية

- إثراء الجانب المعرفي المرتبط بالجانب التنظيمي - التخصص -.
- الفهم العميق والصحيح لمختلف جوانب ومتغيرات الموضوع المتناول.
- اكتساب الخبرة في إنجاز البحوث.
- حداثة الموضوع.
- إبراز أهمية كل من بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي.
- تناسب موضوع بيئة العمل الداخلية مع مواضيع علم اجتماع التنظيم والعمل.
- تسليط الضوء على ظاهرة الإلتزام التنظيمي وخصائصها ومحدداتها وإمكانية اختبار الموضوع ميدانيا.
- الإلتزام التنظيمي جدير بالبحث والتشخيص للوقوف على متطلباته حتى يتحقق بشكل إيجابي.

- يعتبر العامل جوهر العملية الإدارية، إذ أن فاعلية الجامعة التي يعمل بها من فاعلية أدائه الوظيفي والإلتزام بهذا الأداء هو نتاج فعاليات عدة عوامل من أهمها بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية.
- إفادة المؤسسات الجزائرية خاصة الجامعات بدراسة واقعية تمس بعض من مشاكلها خاصة في مؤسسات بها تذبذب وتدهور في العمل.
- تحسين ظروف المؤسسات العمومية الجزائرية بشتى مجالاتها، وأهمية وجود العامل بها، وبالتالي الاهتمام به وتوفير بيئة عمل داخلية مناسبة لعمله مما يساهم في الرفع من مستوى أدائه الوظيفي.

### ثالثا: أهمية الدراسة

إن القيمة العلمية التي تحققها الدراسة للعالم أو الباحث أو القارئ هي قدرته على إثراء آفاق جديدة إلى جانب ما تخلقه هذه الدراسة للمجتمع وللمؤسسات الدولة من فائدة، إذا يستوجب على الباحث توضيح أهمية بحثه بدقة، حيث أن هذه الأهمية هي التي تضع هذا الباحث في إطار واضح يسير وفقه إلى أفق الفائدة والمنفعة المنتظرين منه إذ أن أهمية أية دراسة تترجم بالهدف التي تسعى إلى تحقيقه، وذلك من خلال محاولة التعرف أكثر على الظاهرة موضوع الدراسة مع تفسيرها وفهمها جيدا وهو الأمر الذي يحدد نوعية المعلومات الموجهة للعمل والمتحكمة في مراحلها المتتابعة، وعليه يمكن حصر أهمية دراستنا الحالية في النقاط التالية والتي يمكن تصنيفها إلى أهمية علمية وأخرى عملية.

#### أ- الأهمية العلمية:

تتبقى أهمية الدراسة من أهمية موضوع بيئة العمل الداخلية هذا الموضوع الذي يعد من أهم المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين نظرا للتأثير الواضح، والمردود النفسي الذي يلقي بضلاله على العاملين من خلال زيادة ولائهم والتزامهم.

- تأخذ هذه الدراسة أهميتها من خلال تحليل العلاقة بين العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي.
- الأهمية العلمية في زيادة المعارف والمعلومات حول المتغيرين.
- القيمة العلمية في معرفة السياسات والأنظمة التي تنتهجها المؤسسة.

- يعد الإلتزام التنظيمي من بين السلوكيات المرغوب فيها، خاصة إذا كان قويا كالنقص في الغياب ودوران العمل، كما أكدت الدراسات أن إلتزام الفرد اتجاه المنظمة يعني رغبتهم في البقاء بها، وإرادته في بذل مجهودات أكبر في سبيلها، مما يساعد المنظمة على المحافظة على المورد البشري (العامل).

- تعتبر هذه الدراسة إضافة أكاديمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية لكل من المسؤولين والعاملين.

### ب- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية التطبيقية أو العملية للدراسة في مدى مساهمة هذه الأخيرة في تقديم حلول علمية للمشكلة المطروحة، ومن خلال عرض أسباب اختيار الموضوع سابقا سنقدم فيما يلي الأهمية العملية لدراستنا والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الكشف عن العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي.
- الكشف على أهمية بيئة العمل الداخلية في إلتزام العاملين بها، وهذا ما يحقق أهدافها.
- يعد الإلتزام التنظيمي في المؤسسة من بين العوامل التي تساعد على التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إدراك صلة البيئة الفيزيائية براحة العمال وتأدية مهامهم بالمؤسسة.
- تحسين وتقوية العلاقة بين العاملين والمسؤولين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مما يلقي الضوء على مدى تحقيق بيئة عمل داخلية مستقرة.

### رابعا: أهداف الدراسة

إن التوضيح المفصل لأهمية الدراسة حتما سيساعد في التحديد الدقيق للأهداف المنشودة من البحث وكيفية استغلالها في فهم وتفسير وعلاج مختلف المشكلات العالقة، فمن المعروف والمتفق عليه من قبل الباحثين فإن لكل دراسة أكاديمية أهدافها التي تدفع بالبحث إلى محاولة التوصل إلى نتائج تجيب على التساؤلات المطروحة، بحيث تتحدد قيمة البحث عن طريق الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها، فبقدر ما كانت هذه الأهداف والنتائج مهمة ومفيدة ولديها قيمة بالنسبة للفرق والمجتمع بقدر ما تعطي قيمة أكبر للدراسة، ودراستنا الحالية الهدف الرئيسي والأساسي منها هو محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، ومعرفة مدى مستوى هذا الإلتزام، هل

هو إيجابي أم سلبي، حيث انبثقت عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة أهداف علمية وعملية يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أ- الأهداف العلمية

- محاولة دراسة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق الإجراءات التنظيمية اللازمة على عملية انضباط العاملين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- محاولة معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكون لها، والمتمثلة في نمط الإشراف، طبيعة النظم والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل، طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز.
- محاولة معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها الفيزيائية المكونة لها، والمتمثلة في الإضاءة الجيدة والتهوية والحرارة.
- محاولة معرفة مدى رضا العاملين على بيئة عملهم الداخلية، وذلك بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها الإدارية والفيزيائية.
- محاولة إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة حول هذه الدراسة.
- محاولة جعل موضوع الدراسة نقطة بداية لدراسات أخرى.

#### ب- الأهداف العملية:

- محاولة بناء التعاون نظري وفكري للالتزام التنظيمي وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - محاولة الكشف عن تأثير الاهتمام بالعاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.
  - محاولة التأكد من تحقق فرضيات الدراسة على أرض الواقع.
  - محاولة معرفة ما إذا كان لظروف العمل الفيزيائية علاقة بالالتزام العمال في عملهم داخل المؤسسة.
- يعتبر الإطار المفاهيمي لأية دراسة بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث في إنجاز بحثه، كما تعتبر المفاهيم بمثابة الأدوات أو المفاتيح بالشكل الذي ينتقل من خلالها الأفكار النظرية إلى واقع ملموس حيث يطلع عليها القارئ ويدرك مضامينها لذا يجب على الباحث أثناء تحديد المفاهيم بالشكل الذي يمكن

للقارئ الفهم الصحيح والمعمق للمعاني والأفكار التي يزيدها الباحث التعبير عنها دون إلتباس، ونحن نخص بالمفاهيم مجموعة من الأدوات والأفكار والمعتقدات حول أشياء محددة.

### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

نظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة.

عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم على مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البيئة.

### 1. مفهوم البيئة: environnement

✓ لغة:

يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجد ربواً الذي أخذ منه الفعل الماضي "باء" و"أباء"، والاسم "البيئة" والمباعدة بمعنى المنزل ويقال أباء منزلاً أي هيأه للمبيت فيه.<sup>1</sup>

الأول: إصلاح المكان وتهيئته للمبيت فيه.

أما الثاني: بمعنى النزول والإقامة.

✓ اصطلاحاً:

تعرف البيئة بأنها الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية والغير المادية، البشرية وغير البشرية، وتعني كل ما هو خارج كيان المؤسسة، كما تشمل ما يحيط به من موجودات من ماء، هواء، حرارة، تهوية، نمط الإشراف والحوافز وغيرها ...<sup>2</sup>

تعرف أيضاً بأنها المكان أو الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان مؤثراً أو متأثراً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدي، البيئة مفهومها العلمي المعاصر وعمقها الفكري التراثي، ط1، دمشق، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل عمر، مقدمة في علوم البيئة، د. ط، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 29.

<sup>3</sup> راتب سلامة السعود، الإنسان والبيئة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.

كما يمكن تعريف البيئة بأنها ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

بمعنى أنها الحيز والمكان الذي يمارس العامل أنشطته داخل المؤسسة وتعرف أيضا بأنه العلم الذي يهتم بدراسة البيئة الطبيعية بعناصرها العضوية والفيزيقية دون الإلتفات إلى تلك العلاقات التفاعلية الناشئة عن العيش المشترك.<sup>2</sup>

مما سبق يمكننا القول بأن مفهوم البيئة ذو مدلول واسع وعميق وذلك نظرا إلى عناصرها المختلفة التي تقوم بها.

تعرف أيضا مجموعة من العوامل والأبعاد الإدارية والمكونات التي تؤثر في المسوات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، ويتطلب فهم لطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ.<sup>3</sup>

يمكننا تعريف البيئة بأنها المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة مجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية.

وهي الإطار الذي تعمل فيه المنظمة، وهي في الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية وخارج من نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

وبمعنى آخر فإن البيئة هي مصدر الحصول على المال والموارد والقوى العاملة وغيرها من المستلزمات اللازمة للمنظمة وهي البيئة ويتم تقديم خدمات المنظمة إليها.<sup>4</sup>

من هذا التعريف نستنتج أن البيئة هي مصدر الحصول على المال والموارد البشرية والمادية، وهي تقدم خدمات منظمة.

<sup>1</sup> مجرى عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات مفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> نجم العزاوي وعبد الله النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات، والتطبيقات) (14000،50)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص93.

<sup>3</sup> خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، د.ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 72.

<sup>4</sup> خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة البليدة، 2004، ص 77.

يعرف روبنز 1990 البيئة بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة.<sup>1</sup>

أما هاولي فعرف البيئة بأنها جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر ولديها إمكانات التأثير على المنظمة.

يستنتج من هذين التعريفين أن البيئة مرتبطة بالعوامل والمتغيرات الخارجية فقط أي إهمال العوامل الداخلية.<sup>2</sup>

إضافة إلى " مؤتمر ستوكهولم" فقد عرف البيئة ذلك الرصيد من المواد المادية والاجتماعية في وقت ما وفي مكان لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته.<sup>3</sup>

من هذا التعريف يفهم بأن البيئة هي مختلف العلاقات الاجتماعية والعناصر المادية واللامادية (المعنوية).

وفي سياق آخر يعرف البيئة بأنها " المحيط المادي الذي يعيش فيه الإنسان بما يشمل من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية ومنشآت أقامها الإنسان لإشباع حاجيته".<sup>4</sup>

بمعنى أن البيئة هي المحيط الذي يعيش فيه الإنسان وغيره من الكائنات الحية. والتي تشمل هذه البيئة العديد من المكونات المختلفة بما في ذلك الأرض والماء والهواء والكائنات الحية مثل النباتات والحيوانات وتتأثر هذه المكونات بالمنشآت التي يقوم بها الإنسان.

لقد ركز العلماء في تعريفهم للبيئة على عدة جوانب مهمة أولاً وهي الجانب السيكولوجي والجانب الاجتماعي وحتى الجانب الفيزيقي، وكل عرفها حسب وجهة نظره فهناك من يرى بأن البيئة هي كل ما يثير سلوك الفرد والجماعة ويؤثر فيهم حيث أدخل علماء النفس في تعريفهم للبيئة المصادر الداخلية لهذه المثيرات، بينما علماء الاجتماع ركزوا في إعطائهم مفهوم للبيئة على الحوادث الخارجية سواء كانت فيزيقية أو إجتماعية، ولقد اختلف هؤلاء مع علماء الطبيعة بحيث أن علماء الاجتماع ركزوا على تلك الظروف

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، ط2، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، المرجع نفسه، ص 47.

<sup>3</sup> نجم العزاوي وعبد الله النقار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات y-iso 1400، ط2، الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 94.

<sup>4</sup> زاوي زايد، دور البيئة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، المجلد العاشر، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، د.ط، ص 43.

الاجتماعية ومختلف الحوادث الخارجية الفيزيكية التي تحيط بالفرد في عمله، بينما علماء الطبيعة صبوا اهتمامهم على الطبيعة بحد ذاتها كون الطبيعة تشمل كل العناصر المادية وغير المادية والبشرية وغير البشرية، أي أن البيئة في نظرهم تعني كل ما هو خارج الطبيعة، كما أنها في نظرهم هي ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم اليومية.

وهناك من يرى بأن بيئة العمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، بمعنى أنهم قدموا مفهوماً واسعاً يشمل البيئة في حد ذاتها.

ونجد روبنز وماولي اتفقا في تعريف البيئة لقولهما بأنها جميع العوامل والظواهر والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة.

يمكن إعطاء المفهوم الإجرائي للبيئة بأنها الحيز والمكان الذي يمارس فيه العامل أنشطته داخل المؤسسة والخضوع إلى قوانينها.

## 2. مفهوم العمل Work

يختلف مفهوم العمل باختلاف العلماء وتخصصاتهم، واختلاف نظرتهم لوظائف وغايات العمل، ومع تطور العمل ومكانته في المجتمع، لكنهم أجمعوا على اعتباره ظاهرة عامة في حياة الإنسان الواعي من غيره من الكائنات الحية.<sup>1</sup>

✓ لغة:

العمل هو المهنة التي يمتحن بها الشخص أو الوظيفة التي يقوم بها.<sup>2</sup>

وكمفهوم آخر للعمل من عمل أي فعل فعلا دون قصد، مارس نشاط وقام به بجهد للحصول على منفعة للوصول إلى نتيجة معينة.<sup>3</sup>

✓ اصطلاحاً:

عرفها مصطفى الفيلاي العمل على أنه " الجهد المبذول من جانب الإنسان العامل شغل من وقته جزء مقدر ويواصل العامل على امتداد هذا الوقت ويزيد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>قشار محمد، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 2، 2017، ص14.

<sup>2</sup>محجم المحيط نقل عن الموقع [www.metten.com](http://www.metten.com)

<sup>3</sup>ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 95.

<sup>4</sup>كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمهنية)، د.ط، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 124.

يلاحظ على هذا التعريف أن العمل جهد أو نشاط يبذله الإنسان من أجل الحصول على منافع معينة.

والعمل أيضا هو " الجهد الإرادي العقلي أو العضلي الذي يبذله الإنسان لقاء أجر أو راتب معين".  
يمكن القول إن العمل عبارة عن جهد يبذله الإنسان أثناء تأديته لمهامه الوظيفية بالإدارة مقابل أجر معين سواء كان ذلك الجهد عضلي أو فكري.

يرى هيجل Higel أن العمل أساس حرية الإنسان في الكون لأن العمل هو وسيلة أساسية لخلق الثروة في المجتمع.<sup>1</sup>

من هذا التعرف نستنتج إن العمل نشاط اجتماعي يخلق الثروة التي تعبر عن ذاته.

وهناك من يعرفه على أنه مجموع المهام التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان بوسيلة أو عدة وسائل.<sup>2</sup>

أي أن العمل هو الجهد المبذول من طرف الفرد بوسائل عدة.

وكتعريف آخر للعمل " هو كل ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفا وهذا

لنا ركني العمل الأساسيين" النشاط والإنتاج فالنشاط هو لب العمل، سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا.

بمعنى أن العمل هو الجهد سواء كان جسديا أو ذهنيا، وهو كل ما يقوم به من نشاط إنتاجي في

وظيفة أو مهنة.

ويعرف بعضهم العمل بأنه " مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلتزم القيام بها توافر

اشتراطات معينة في شغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف"<sup>3</sup>.

ويعرف العمل " هو كل جهد وعمل مادي أو معنوي أو مؤلف منهما معا".<sup>4</sup>

يعرف معجم الموارد البشرية العمل بأنه " بدل جهد بدني أو عقلي لإتمام شيء ما أو لتحقيق هدف

معين مهنة يزاولها الفرد ويتقاضى عنها أجر، والعمل هو المكان الذي يتفاعل فيه الفرد بصاحب العمل،

يشكل العمل أهم جزء في حياة الإنسان وكيهونه وذاته"

وعليه في العمل هو جهد عضلي وفكري يبذله الإنسان من أجل غاية ما بأجر يتقاضاه من صاحب

العمل.

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، ط2، قار الحامد، الأردن، 2009، ص18.

<sup>2</sup> نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، د.ط، الأردن، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> بلال حلف السكارنة، أخلاقية العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

<sup>4</sup> بلال حلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

كما يعد بودرون واحدا من أبرز العلماء الاجتماعيين الذين ساهموا في تحديد مفهوم العمل، فهو يرى أن العمل ما هو إلا قدرة الإنسان المنطقية تجاه العوامل المادية، فكل ما في العالم وما في الإنسان من قدرة على الإبداع تتمثل في العمل.<sup>1</sup>

أي أن العمل ما هو إلا قدرة الإنسان في التعامل مع العوامل المادية وذلك بتحقيق رغباته للاستمرار في العيش.

ويذكر كوهن 1980 Kohn بأن العمل هو كل جهد يبذله الإنسان بوعي من إرادته واختياره سواء كان جهدا ذهنيا أو جسميا لتحقيق غرض نافع، وهو كل عناء يتحملة الإنسان في سبيل إشباع الحاجات.<sup>2</sup> ومن هذا التعريف يفهم أن العمل هو كل جهد يبذله الإنسان لتحقيق مختلف حاجاته وأغراضه. أما بيتر ورسلي Petter worsly يرى العمل على أنه الشخص الذي يبذل جهدا جسميا كبيرا. أي أن العمل يقتصر على الجهد الجسمي.

فأوغست كونط Ouguest Cont يعرف العمل هو التغيير النافع للمحيط الخارجي من طرف الإنسان، بمعنى بالعمل يغير الإنسان المحيط الخارجي.

يختلف مفهوم العمل عند كوهن عن مفهوم بيتر ورسلي حيث يرى الأول أن العمل هو جهد يبذله الإنسان سواء كان ذلك جهدا ذهنيا أو جسميا لتحقيق غرض نافع، أما بيتر ورسلي يرى العمل على أنه ذلك الشخص الذي يبذل جهدا جسميا كبيرا أي يختلف في إعطائهما للمفهومين في أن كوهن يرى بأن العمل هو ذلك الجهد الذهني والجسمي، أما بيتر ورسلي فاكتفيا في تعريفهما للعمل على الجهد الجسمي. من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للعمل إذ هو كل جهد بدني أو فكري يبذله الإنسان من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالفائدة والمنفعة.

### 3. مفهوم بيئة العمل *environment work*

بالإطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات بيئة العمل مختلفة ومتنوعة وثرية أيضا ومع ذلك لا ضير من تحديدها، حيث حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المختصين في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار رواد الفكر التقليدي، وإغفالهم للتأثير المتبادل بين الفرد وبين المؤسسة.

<sup>1</sup>قشار محمد، مفهوم العمل ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 1132، 1154، 2017، ص7.

<sup>2</sup>قشار محمد، المرجع نفسه، ص.ص، 15.17.

تعرف بيئة العمل بأنها " كافة الظروف السائدة داخل المؤسسة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين، وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.<sup>1</sup>

من هذا التعريف نستنتج بأن بيئة العمل هي كل الظروف السائدة داخل المؤسسة ولها تأثير على سلوك العامل.

تعرف أيضا بأنها مجموعة العناصر المستمدة من البيئة الكلية الخارجية ومرتبطة بعناصر المنظمة لوضع وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

يفهم من هذا التعريف بأن بيئة العمل هي العناصر المستمدة من البيئة الكلية الخارجية ولها ارتباط بعناصر المنظمة.

وكتعريف آخر لبيئة العمل " بأنها كل ما يحيط بالعامل أثناء قيامه بعمله حتى تكون البيئة جاذبة للعامل والتي تؤثر على تأدية العمل وترفع روح العامل المعنوية، وتنعكس إيجابا على تحسين أدائه للعمل.<sup>3</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن بيئة العمل هي البيئة المحيطة للعامل أثناء القيام بعمله، عندما تكون البيئة جاذبة للعمل سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل، وتنعكس انعكاسا إيجابيا عليه وعلى المؤسسة. وتعرف بيئة العمل أيضا "هي الأمور الهامة التي تؤثر على معنوية العاملين ومن إنتاجاتهم".<sup>4</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن عند توفر العوامل المعنوية للعاملين الملائمة يزيد من إنتاجهم داخل المؤسسة.

ويعرف فيهلو Fihlo أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي، العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فتضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة، وترتبط بمجموعة من أطراف

<sup>1</sup>سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 12.

<sup>2</sup>حسابو أحمد حسابو، تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مصنع السكر، عسلاية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2017/2016، ص 12.

<sup>3</sup>حسابو أحمد حسابو، المرجع نفسه، ص 12.

<sup>4</sup>محمد صيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 11.

التعامل معها ومن أمثلتها: الأجهزة الحكومية، المستهلكين، وتجار الجملة والتجزئة، أما المجموعة الثالثة فتتطوي على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي المنظمة والتي تتكون من العمال والمدراء وغيرهم.<sup>1</sup>

يعرف ديل Dill أن بيئة العمل المنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تتلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات هي: العملاء، الموردون، العاملون والمنظمات المنافسة وجماعات الضغط والتأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها.<sup>2</sup>

ويعرف إموي وتريست Trist and Emoy بيئة العمل هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

وعليه يمكن تعريف بيئة العمل بأنها مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة وبالتالي فإنها كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها، أو هي كل ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرافها وكونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة، كالمعلومات وتنوع الأداء والمواد الأولية المهمة.

لقد اختلف العلماء في تعريفهم لبيئة العمل وكل منهم عرفها بمفهومه، إذ نجد فيهلو عرف بيئة العمل هي البيئة التي تعمل فيها أي منظمة، أي يختلف تعريف فيهلو مع تعريف ديل إن فيهلو قسم بيئة العمل على ثلاث مجموعات رئيسية، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي، العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة، إما المجموعة الثالثة فتكون على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمنظمة، أما ديل فعرفها بأنها ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تضع وتحقق الأهداف الخاصة بالمنظمة وتتكون من خمس مجموعات وهي: العملاء، الموردون، العاملون والمنظمات المنافسة وجماعات الضغط والتأثير والحكومة واتحاد العمال.

ويبرز الاختلاف بين كل من فيهلو وديل أن فيهلو قسم بيئة العمل إلى ثلاث مجموعات وديل قسمها إلى خمس مجموعات.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، د.ط، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 27.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص 27.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 151.

ونجد إمري وتريست في تعريفه لبيئة العمل هي مجموعة القيود التي تحدد سلوك المنظمة، وهذه البيئة هي التي تحدد نماذج وطرق التصرف لبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها.

يمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا في كل ما يحيط بالعامل أثناء قيامه بعمله، ولتكون البيئة جاذبة للعامل تؤثر على تأدية عمله وترفع روح العامل المعنوية، وهذا ما ينعكس انعكاسا إيجابيا عليه وعلى مؤسسته.

يمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا هي كافة الظروف الموجودة في مكان العمل داخل المؤسسة وخارجها ولها علاقة مباشرة وتأثير على سلوك العاملين في العمل وفاعلية أدائهم.

#### 4. مفهوم بيئة العمل الداخلية the internal work environment

أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسة لا تأتي من العدم، وإنما وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو للمؤسسة تحقيق أهدافها والإطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تحدد الفرص التي يجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها.<sup>1</sup>

يقصد بيئة العمل الداخلية كل الظروف الفيزيائية وكل الظروف المادية المحيطة بالفرد في مكان عمله، وهذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمؤسسة وبصورة واضحة، وهي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها، وتتضمن هذه الظروف العديد من العوامل مثل: البيئة المحيطة بالعامل، إضاءة، تهوية، نظافة، هدوء، وغيرها من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة، مما لا يسهم في تحقيق التعب والملل والتوتر والإرهاق والضغط وعدم التركيز.<sup>2</sup>

أي أن بيئة العمل الداخلية تشمل الظروف الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والنظافة وغيرها من الظروف المادية، تؤثر على راحة وصحة العاملين.

<sup>1</sup> الخبير عمارة محمد علي عامر، الخنساء يعقوب آدم حامد، أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل، دراسة حالة جامعة

كردخان، السودان، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2020/2019، ص 3.

<sup>2</sup> محمد حسن دادحي عاتي، أكثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل، كلية الأعمال جامعة جدة، 2019/2018، ص 12.

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها " ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.<sup>1</sup>

يتبين من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي المكان الذي يمارس فيه الفرد عمله بما تتضمنه من عناصر ومكونات وعلاقة ذلك بقدرات الفرد.

يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها تلك الأبعاد الإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية في بعدين أساسيين البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمؤسسة وبعد إداري داخلي بما يشمله من مستويات إدارية عليا ووسطى تنفيذية والعلاقات القائمة بين مستويات المؤسسات.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا: "هي التي توجد داخل إطار المنظمة، كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة، والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها نمط الإشراف، الإجراءات التنظيمية، الحوافز وخلق الدافعية، ظروف العمل الفيزيائية وأداء العاملين، طبيعة علاقات العمل".<sup>3</sup>

فبيئة العمل الداخلية تشمل العوامل المسيطرة عليها من قبل المنظمة كونها تخص بمراد المنظمة وإمكاناتها الداخلية وإدارتها المتخصصة.

من خلال هذين التعريفين السابقين نستنتج بأن بيئة العمل الداخلية هي جميع العوامل المسيطرة عليها من طرف المؤسسة، كما يمكن اعتبارها ذلك الإطار والحيز الذي يؤثر في المؤسسة وتتأثر فيه، وذلك من خلال نظم وقوانين وقواعد خاصة بها، فكل مؤسسة لها قواعد وقوانين خاصة بها.

<sup>1</sup> جلال محمد النعيمي، دراسة الفصل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، د.ط، الأردن، 2019، ص 24.

<sup>2</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وآثارها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2014/2013، ص 13، ص 14.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 325.

وفي تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها كيفت الظروف والعناصر السائدة داخل المؤسسة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله، وتؤثر على نفسه وسلوكه وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، أي هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين، وكذا مستوى إلتزامهم نحو العمل.<sup>1</sup>

أي إنها تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة وتؤثر داخليا على المؤسسة وأدائها بشكل مباشر.

بيئة العمل الداخلية هي "المتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، والتأثير عليها، وتغييرها وفقا لما تحتاجه الإدارة والتي من خلالها تتمكن الإدارة من تسيير مؤسساتها بفاعلية أدق"<sup>2</sup>.

أي أن بيئة العمل الداخلية هي الظروف التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتغييرها، وتشمل الإضاءة والتهوية والنظافة وغيرها، يمكن للإدارة التحكم في هذه الظروف وتحسينها لتحسين كفاءة العمل والإنتاجية.

تعرف وسيلة حمداوي "بيئة العمل" بأنها المحيط الذي يعمل الفرد في إطاره على إعتبار هذا المحيط يضم عناصر تتشكل منها البيئة الداخلية.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول إن بيئة العمل الداخلية هي البيئة والمحيط الذي يعمل فيه الفرد في إطاره على اعتبار إن هذا المحيط يضم عناصر تتشكل منها البيئة الداخلية.

وفي تعريف آخر "هي كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتتميتها لدى الفرد".<sup>4</sup>

أي إنها كل ما يحيط بالفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم وشخصيتهم وتطورهم.

<sup>1</sup> خالد زحراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، آفاق علمية، المجلد 12، العدد 3، الأغواط، 2020، ص4.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي، الإدارة المعاصرة، د.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 102.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، مديرية النشر جامعة قالم، 2004، ص 42.

<sup>4</sup> بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 710.

ويعرفها القيروتي "بأنها القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية".<sup>1</sup>

وقصر حمزاوي عرف بيئة العمل الداخلية بأنها "المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوء، حرارة، تهوية، نظافة، حوافز مادية".<sup>2</sup>

ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى العملية الإدارية بمعنى أن بيئة العمل الداخلية في المؤسسة تتأثر بالعوامل المادية المتوفرة، مثل الضوء والنظافة، وألوان مناسبة وحوافز مادية وغيرها.

أما العديلي فجمع بين تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية باعتبار بيئة العمل الداخلية التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات ناتجة أن تأثير هذه العوامل متضافرة فعرفها بأنها:

العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروفه.<sup>3</sup>

بمعنى أن العديلي عرفها بأنها المكان الذي يتواجد فيها الموظفون وهم يقومون بمهامهم اليومية، وقد أشار العديلي إلى أن بيئة العمل الداخلية يجب أن تكون مريحة وملائمة للعمل، وأن تتمتع بالتنوع والشمولية والتعاون والتواصل الجيد بين العاملين، ومن جهة نظري يمكن أن يتم تحسين بيئة العمل الداخلية عن طريق فرص التدريب والتكوين للعاملين، وتحسين ظروف العامل المادية والمعنوية والفيزيقية.

وقد وجه نقد للعديلي لأنه قدم ولم يشرح بالتفصيل كيف يمكن تطبيق هذه الأفكار على المؤسسة التي يعمل بها.

كما عرفها القحطاني بأنها الظروف المادية للأمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية.

يختلف تعريف العديلي وقصر حمزاوي في أن العديلي أكثر تركيزاً على الجوانب الاجتماعية والتواصل بين الموظفين، بينما يركز قصر حمزاوي على جوانب النظافة والأمان والتنظيم.

<sup>1</sup> حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012، ص 64.

<sup>2</sup> خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، جامعة البليدة 2، 2018، ص 78.

<sup>3</sup> خالد زحراح، المرجع نفسه، ص 79.

العدلي وقصر الحمزاوي يتفقان على أن بيئة العمل الداخلية يجب أن تكون ملائمة للعمل وتتمتع بالتنظيم والنظافة والأمان والتعاون بين الموظفين.

يمكن تقديم تعريف إجرائي لبيئة العمل الداخلية، وهي البيئة المحيطة بالعاملين بما تتضمنه من نمط الإشراف والإجراءات التنظيمية والحوافز المادية كالمكافآت، الشهادات التشجيعية، ومكافآت معنوية كمنح فرص الترقية، منح فرص التكوين، تامين الخبرة، منح الموظفين تفويض السلطة، ظروف العمل الفيزيائية المتمثلة في التهوية، حرارة ملائمة، نظافة، فترات الراحة، التغذية الصحية.

هذه كلها تؤدي إلى إلتزام العاملين بعملهم، أما التلوث والضوضاء، ستؤدي إلى رفع وتيرة العمل وانخفاض مستوى الأداء إضافة إلى طبيعة علاقات العمل ودوران العمل.

## 5. مفهوم العامل Worker

**لغة:** يعني بالعامل في اللغة عمل، يعمل: فعل بقصد وفكر، عمل، إعطاء أجره جمع عمال، وعمله وعاملين: قل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله.<sup>1</sup>

ذكر فارس أن العين والميم واللام التي ورد فيها واحد صحيح البلاغة وهو عام في كل فعل، يفعل وقال خليل "يعمل عملا فهو عامل، وأعتمل الرجل أن عامل بنفسه".

العامل في اللغة النجاة هو ما أوجب كون آخر الكلمة أو منصوبا أو مجرورا أو ساكنا، عرفه الجرجاني بقوله "والعامل في اصطلاح النحو من ما وجب كون آخر الكلمة مرفوعا أو منصوبا أو مجرورا أو ساكنا، أما الرضى الاستيرادي فيقول العامل ما به يقوم المعنى المقتضى وشرحه ابن الباز بقوله "أين معناه أن المقتضى له الفاعلية والمفعولية والإضافة لثلاثا تلتبس ولا يتقوم كل واحد منها الأمر يضم إليه في التركيب فذلك الأمر الذي ينتقل به ذلك المعنى الذي يستدعى العامل الأثري أن المقتضى لرفع الفاعلية ولا يتقوم إلا بفعل أو شبيهه جاء عمر".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي بن هادية، بلحسن البليش، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 554.

<sup>2</sup> محمد أبو الفضل إبراهيم بن إسماعيل الزمخشري 1075-1144، في معجم المعاني، الجامع، معجم عربي-عربي، ذكاء اصطناعي،

مكتبة نور، نقل عن الموقع: <http://www.notbook.com> / <http://nan.wikipedia.org/wiki>

اصطلاحاً: يعرف "أحمد زكي بدوي" مصطلح العامل على أنه كل فرد ذكر وأنثى يؤدي أعمالاً يدوية لك أجر مهم كان نوعي خدمة العمل تحت سلطته وبإشرافه.<sup>1</sup>

بمعنى أن العامل هو الشخص الذي يقوم ويؤدي أعمالاً من أجل لقاء أجر أو مقابل للعيش والاستمرار في الحياة.

أما "التشريع الجزائري" يعرف العامل على أنه كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسته لنشاطه المهني.<sup>2</sup>

أي أن العامل هو ذلك الشخص الذي يعيش من حاصل عمله.

في حين أطلق ميشال كروزيه على العامل تسمية الفاعل والذي يعرفه بأنه الفرق الذي تجاوز فكرة تحقيق أهداف المؤسسة فقط وإنما له استراتيجية خاصة به لتحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

أي إن العامل هو ذلك الفرد الذي يعمل داخل المنظمة التي يعمل فيها، فهو لا يعمل فقط من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة بل أيضاً أهداف وغايات يسعى لتحقيقها، لكن الإنتقاد الموجه بهذا التعريف الذي قدمه ميشال كروزيه ليس كل فرد يعمل داخل المنظمة له أهداف وليس كل شخص له استراتيجية خاصة به وإنما هذا نجده فقط عند فئة معينة من الأفراد.

إما وقد أشار كارل ماركس Marx Karl أن العامل هو الذي يحقق رأس المال.<sup>4</sup>

بمعنى أن كارل ماركس يرى العامل مرتبط بعملية الإنتاج التي تحقق في الأجر رأس مال مهما كان نوع القطاع الذي يعمل فيه يخلق من خلال العمل موارد مالية، بينما يعرف الاقتصاديون العامل على أنه ذلك الشخص الذي يعمل في المؤسسات الاقتصادية سواء كان في القطاع العام أو القطاع الخاص غير أن هناك رؤية أخرى التي تخالف هذا التعريف وترى أن العامل يطلق على كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو صناعية أو اجتماعية أو زراعية.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، (د.س)، ص 402.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، د.ط، مطبعة ولاية قالم، الجزائر، 1992، ص 38.

<sup>3</sup> ميشال كروزيه نقلاً عن محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 54.

<sup>4</sup> كارل ماركس نقلاً عن بشابنية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

هناك اختلاف بين التعريفين هو أن ميشال كروزيه يركز على الفرد استراتيجيته الخاصة لتحقيق الأهداف، بينما كارل ماركس يركز على العامل ودوره في تحقيق رأس المال والأجر.

من خلال التعريفين السابقين لمفهوم العامل نقدم نقد لهذين المفهومين فتعريف ميشال كروزيه يركز على الفرق واستراتيجيته الخاصة لتحقيق الأهداف، بينما التعريف كارل ماركس يركز على العامل ودوره في تحقيق رأس المال والأجر، ومع ذلك قد يتم استخدام العامل والفرد بشكل متبادل في بعض الحالات، وهذا يعني أن الفرد الذي يعمل بجد قد يحقق رأس المال والأجر والعمل الذي يؤديه الشخص قد يكون جزء من استراتيجياته الشخصية لتحقيق الأهداف.

يمكن إعطاء مفهوم إجرائي للعامل إذ يعتبر هو ذلك الشخص الذي يقوم بجهد فكري أو عضلي مقابل حصوله على أجر للاستمرار في الحياة، وتحقيق أهدافه.

## 6. مفهوم الموظف Employee

### ✓ لغة

- موظف: اسم المفعول من وظف.
- موظف: فاعل من وظف.
- موظف لأموالها: مستثمرها.
- من يستند عمل يؤديه حسب اختصاص.

### ✓ اصطلاحاً

يعود مصطلح موظف إلى كلمة Function والتي تعني المهمة وحسب القانون رقم 16-04-80 المؤرخ في 11 جانفي 1984 متعلق بالوظيفة العامة للدولة.<sup>1</sup>

فالموظف هو الذي يشغل وظيفة دائمة وبتوقيت كامل ومرسوم في أحدث التدرجات التسلسل الإداري. الموظف هو المكلف بتسيير المرفق العام الذي يهدف إلى تحقيق مصالح أفراد المجتمع فبواسطة ماله من سلطات وصلاحيات واسعة يحقق احتياجات الجمهور في كل المجالات والاختصاصات المنوطة به، فنجاح المرافق العامة يتوقف على مدى انضباط ونجاح المرافق العامة ويتوقف على مدى انضباط ونجاح

<sup>1</sup> خلدون عيشة، الموظف العامل، وطبيعة رابطة الوظيفة العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص220.

موظفيها في تأدية مهامهم الرامية لتحقيق تنمية وتطوير وازدهار أي مؤسسة واعتبار المكان التي يحتلها الموظف في النظام الإداري النظم لكل المؤسسات المركزية المحلية والمرققة.<sup>1</sup>

سنحاول إعطاء تعريف للموظف من المنظور التشريعي والفقہ والقضاء فتعريف الموظف في التشريع أن لكل دولة ظروف وأنظمة خاصة بها سواء من الناحية السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية التي تؤثر مباشرة على قوانينها وتشريعاتها المختلفة والتي تجعل من تعريف الموظف العام يتناسب مع النظام القانوني لأي دولة، أي أن التشريعات المتعلقة بالموظف تحدد حقوقه وواجباته في العمل بما في ذلك ساعات العمل والأجر والإجازات والحق في الحماية من التمييز والتحرش.<sup>2</sup>

أما في التعريف القضائي للموظف عرف بأنه الشخص الذي تتناط به وظيفة في هيئة من هيئات المرافق العامة.

في الفقه المصري عرف الموظف على مرتب تلتزم بدفعه إليه مباشرة الخزينة العامة وعرف أيضا كل من يعهد إليه بعمل دائم في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون الأخرى بطريقة مباشرة، ففي تعريف الفقه في الجزائر حول تعريف الموظف "هو ذلك الشخص الذي يعهد عليه بعمل في خدمة المرافق التي تدار بطريقة الاستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية المحلية ويشغل في وظيفة دائمة داخل ضمن كادر للوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل فيه في التعريف".<sup>3</sup>

أما في الفقه الجزائري عرف الموظف بأنه ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريقة استغلال مباشرة بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية، ويشغل في وظيفة دائمة داخل ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل فيه.

فالتعريف القانوني للموظف يعتمد على التشريعات المتعلقة بالعمل في بلد معين ويحدد حقوق وواجبات الموظف في العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خلدون عيشة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>2</sup> نواف كتمان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقوبات الإدارية)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.

<sup>3</sup> سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكيكدة، 2020/2021، ص 985.

<sup>4</sup> سوداني نور الدين، المرجع نفسه، ص 986.

بينما التعريف الفرنسي للموظف يعتمد على الوظيفة المستمرة في مؤسسة معينة ويتلقى أجرا مقابل العمل الذي يقوم به.

يمكن إعطاء تعريف إجرائي للموظف بأنه الشخص الذي يشغل وظيفة دائمة بتوقيت كامل وهو الذي يقوم بمهام لتحقيق التنمية وتطوير ازدهار أي مؤسسة.

## 7. مفهوم الإلتزام Commitment

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي سنتطرق إلى العديد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهومه.

**لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب، النصر والمحبة.<sup>1</sup>

وكلمة لزم الشيء لزوما، أي تبت وداوم، واستلزم الشيء، عده لزاما.

لزم الشيء: يلزمه، لزاما، ولزوما، ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه.<sup>2</sup>

**إصطلاحا:** عرفه "وينر" بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.<sup>3</sup>

أي أن هذا التعريف ينظر إلى الإلتزام بأنه حالة نفسية تدفع بالأفراد إلى القيام بسلوكات تهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة، كما عرفه وشنان على إنه الرغبة الفردية في بدل مستوى عال من الجهد لصالح المؤسسة، والرغبة الشديدة للبقاء فيها، ومن ثم قبول أهدافها.

يقصد بوشنان من تعريفه للإلتزام رغبة الفرد في العمل وبذل الجهد والاستمرار فيه.

<sup>1</sup> ابن منظر جمال الدين أبو الفضل، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، 1956، ص 114.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل داود الجمامي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الطبية العسكرية بقطاع غزة،

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير نقلا عن الموقع "المبعت" <http://elmab3at.com> سنة، 2016، ص 10.

<sup>3</sup> Veccelo Robert, Behavior technology a new application approach to mangouge apleat coner, enlenend,1991,p20.

كما عرفه " أبو العلاء" بأنه دارجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة.<sup>1</sup>

نستنتج من تعريف أبو العلاء للإلتزام على إنه عبارة عن حالة الارتباط بين الفرد والمؤسسة، وذلك عن طريق شعوره بضرورة البقاء في المؤسسة التي يعمل بها، ومحاولة بذل أكبر مجهود في العمل وتأديته بالصورة المطلوبة، وعلى أكمل وجه وذلك بعد الإيمان بقيمتها وأهدافها.

بين ما يعرفه "بيترولو" على أنه "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى الجهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها".<sup>2</sup>

التعريف يتطابق مع ما قدمه أبو العلاء في تعريفه للإلتزام على أنه تقبل للقيم والأهداف الموجودة في المنظمة وبدل الجهد في الأداء.

كما يرى بورتر 1968 porter بأن الإلتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها".<sup>3</sup>

هذا التعريف يتطابق إلى حد ما مع ما قد جاء في التعاريف السابقة فبورتر وشلودون 1971 يرى بأن "الإلتزام هو تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، حيث توصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد ألا وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها.
- بذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة<sup>4</sup>.
- الاستعداد والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة".

<sup>1</sup> أبو العلاء محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص ص 15.16.

<sup>2</sup> موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، 2010، ص 11.

<sup>3</sup> زين الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2007، ص 25.

<sup>4</sup> بوخدوني لقمان، عقرن شراف، أثر البيئة الداخلية للعمل على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة- جيجل-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 66.

كما يعرف الإلتزام على أنه تعهد -شفهي أو مكتوب- بالقيام بشيء معين ويكون هذا الإلتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة تجارية، يعني إعلامية أو غيرها<sup>1</sup>. فمن خلال هذا التعريف يعتبر الإلتزام بما تم الاتفاق عليه أساسا في التعامل بين البشر فبدونه لا يكون للتعاقد أو الإتفاق أي معنى ذلك سواء كان من الناحية الدينية أو الاجتماعية أو القانونية فكل هذه النواحي لا يستطيع الفرد تجاهلها، فمن خلال الناحية الاجتماعية مثلا ذلك العهد أو الاتفاق الذي يعقد يكسب الشخص درجة من الإلتزام هي في حد ذاتها تكسبه الثقة بالنفس وثقة الآخرين ووفائهم واعتمادهم عليه خاصة في مجال العمل وهي عبارة عن قيمة اجتماعية لا يستطيع الفرد تجاهل أهميتها في تعامله مع الآخرين، وإذا تكلمنا على الناحية القانونية هذا الجانب أيضا لا يقل أهمية عن سابقته من النواحي الأخرى فقد نص قانون العمل الجزائري على أن "العمال في إطار علاقة العمل يخضعون للإلتزامات الأساسية التالية: أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملون في عناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم وأن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية، وأن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة وأن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع، وطرق التنظيم، بصفة عامة وألا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية"<sup>2</sup>.

لقد إعتاد الناس على فهم الإلتزام، بإعتباره شيئا طيبا، ويتضح هذا باستخدام الكلمة في التعامل التجاري، ولنأخذ مثلا أحد إعداد مجلة Business week الذي تناولته عند كتابة هذا الكتاب لقد حوى العدد 11 إعلانا تضمنت جميعها كلمات الإلتزام والملتزم، ولأن إستخدامات هذه الكلمة تتشابه، فسوف نورد ثلاث أمثلة توضيحية تحدد مفهوم الإلتزام، فيرى البعض أن الإلتزام عبارة عن تحسين لمستوى المعيشة إلى الأفضل دائما، بينما ذكر "سيمنز" أن تطبيق الإلتزام يجعل العملاء والموظفين في عمل دائم كما وكيفا، أما شركة الخطوط الأمريكية وقد أعلنت أنها إلتزمت بالتفوق في الأداء الميكانيكي<sup>3</sup>، ولو تناولنا الحديث استراتيجيا يتضح أن الاستراتيجية ستصبح مجرد عامل نجاح آخر، وبالتالي تتعرض لكل المشكلات المصاحبة لعوامل النجاح ولتجنب هذه المشكلات قمنا بتعريف الإلتزام بصورة مختلفة.

<sup>1</sup> عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الإجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قاربيونس، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 57.

<sup>2</sup> بلعروسي أحمد التيجاني وابل، قانون العمل، دار هومة الطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2005، ص 09.

<sup>3</sup> بانكاج جيموات، الإلتزام واستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص 23.

وفي عبارات وصفية على أنه "ميل الشركات والمؤسسات إلى الصمود بمناهجها العريضة في العمل أو الإستراتيجية"، ومن خلال هذا التعريف سوف ينظر للإلتزام على أنه المحدد الجوهرى للإستراتيجية وهو بذلك يصبح محددًا تراكميًا، لا تعاقبياً كما في مفهوم "برنار" مع ملاحظة أن مثل هذا العائق ليس جيداً حقا أو رديئاً. فاقد ظل كل من "وول، مارت وسيرز وروباك" متمسكين باستراتيجيتهم الخاصة في عملية التجارة بالتجزئة طوال أعوام السبعينات والثمانينات حتى وإن اختلفت النتائج التي حققها كل منهم عن الآخر.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح مفهوم الإلتزام بمقارنة كل التعريف السابقة ببعضها البعض إذا نلاحظ ومن خلال تعريف بورتر وآخرون أن ركزوا على أهمية استعداد الفرد ببذل أقصى جهد ممكن في العمل داخل منظمته، والقبول بقيمها وأهدافها الرئيسية التي تملئها، مع امتلاك القوة والرغبة في البقاء بها، والمحافظة على استمرارية عمله وعدم التخلي عنه وتركه كما ركز كل من بوشنان وبورتر أيضا على أهمية تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها مع تبني أهدافها، وهذا ما يدل على مناصر لها، ومدى تأييده لها، فالباحثان ركزا على الجانب السيكلوجي للفرد العامل، كونه أساس استمرار هذا العامل بمؤسسته وتشبثه بعمله.

بينما أكد كل من "وول ومارت وسيرز وكذا روباك على الجانب العملي أو الإستراتيجي في تحديد مفهوم الإلتزام وإبراز أهميته ودوره الجوهرى للاستراتيجية وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك في تحديده لمفهوم الإلتزام كون هذا الأخير المكسب الرئيسى والوحيد لثقة الآخرين ووفائهم خاصة في مجال العمل فهؤلاء فسروا مفهوم الإلتزام من الناحية الاجتماعية أو الجانب الاجتماعي وهي قيمة اجتماعية لا يمكن تجاهلها أو تجاهل أهميتها في التعامل مع الطرف الآخر في العمل. كذلك هناك من حدد مفهوم الإلتزام من الناحية القانونية فعلاقات العمل داخل المؤسسة لا بد أن تخضع لمجموعة من الإلتزامات حتى يكون هناك إلتزام متى لا يؤدون واجباتهم على أكمل وجه في إطار قانوني محدد ومخطط، يبذلون قصارى جهدهم لإعطاء أكبر قدر من الإنتاجية لصالح المؤسسة، يعملون بكل صرامة ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم ... إلخ.

هذه كلها أمور يمكن إخضاعها للقانون المسطر في المؤسسة واتباعه يؤكد على إلتزام الأفراد العاملين وتقانيهم في العمل لخدمة مؤسستهم في الجانب القانوني أمر لا بد من تطبيقه في المؤسسات حتى يتحقق الإلتزام، وهذا ما أكد عليه هؤلاء فالهيئة المستخدمة لا بد لها من فرض قوانينها بكل حذافيرها ويجب على العامل أن ينفذ هذه التعليمات والأوامر والقرارات التي تصدرها السلطة الوصية بغية تحقيق أهدافها وهذا ما

<sup>1</sup>بانكان جيمواوات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

يدل على إلتزامه في عمله. أما سيمنز فيقول "إن تطبيق الإلتزام يجعل العملاء والموظفين في عمل دائم كما وكيفا" وما هذا إلا دليل على أن للإلتزام و أهميته البالغة ودوره الفعال داخل المؤسسة وأن نجاحها بنجاحه وفشلها بسوء التسيير وعدم معرفة كيفية التحكم في سلوك الأفراد العاملين بالطريقة الذكية التي ينبغي على كل مؤسسة الانتباه لها قبل التخطيط ووضع استراتيجيات معينة ومتابعة هذا السلوك طيلة تواجده في المؤسسة وبعد تواجده أيضا لأن التعديل والتغيير لا بد أن يكون باستمرار حتى لا تفقد المؤسسة هيبتها ومكانتها أي تكون هذه العملية بداية انطلاق لتحقيق الهدف المنشود التي تسعى إليه كل مؤسسة ألا وهو الرفع من مستوى الإنتاج والإنتاجية لديها.

## 8. مفهوم التنظيم Organization

**لغة:** نظم، ينظم، تنظيمًا، تنظيم الأشياء، ترتيبها، منظم الطالب كتبه، تنظيم مصدره نظم، وجمعه تنظيمات.<sup>1</sup>

النظم في اللغة هو التأليف، وضع شيء لآخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاما أي جمعه فاننظم.<sup>2</sup>

**اصطلاحا:** مشتقة من الأصل اللاتيني، أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل، وتستعمل هذه الكلمة إشارة إلى معنيين إثنين:

- **المعنى الأول:** اسم معنوي يمثل مكتبة أو مركز معلومات أو وزارة أو جهاز حكومي.

- **المعنى الثاني:** عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم، ويطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم ويعرف على أنه عملية تحديد الأعمال التي أراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العايد أحمد وآخرون، المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها، المنظمة العربية والثقافية والعلوم، تونس، 1989، ص 207.

<sup>2</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 1264.

<sup>3</sup> فياض محمد أحمد ومقداد وآخرون، مبادئ إدارة وظائف المدير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 122، 129.

يرى ميشال كروزية Crozier Mechel "أن التنظيم عبارة عن نتائج الفعل الجماعي، وهو ليس بمعنى طبيعي، ولكن بناء قابل للتكيف غير دائم عموماً، مرتبط ومستقل في نفس الوقت من الأفراد الذين يشكلونه، وكأي نسق تنشيط يتأثر تطوره بالعوامل الداخلية والخارجية".<sup>1</sup>

كما يعرف التنظيم على " أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات".<sup>2</sup>

عرفها سكوت (Scott): التنظيم على "أنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة بتحقيق أهداف محددة".<sup>3</sup>

يلاحظ على معنى التنظيم من وجهة نظر سكوت إنه وحتى يحقق وجوده عليه بصياغة أهداف محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظم الآمال التي يصبو إلى تحقيقها، وتوجهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها إذا ما أراد البقاء، إضافة إلى هذا فقد ركز سكوت في تعريفه على كون التنظيم عبارة عن منظمة وليس عملية من العمليات الإدارية.

في حين يرى " تالكوت بارسونز " التنظيم من خلال إعطائه تعريفاً مغايراً أطلق عليه مصطلح " النسق الاجتماعي " على أنهم مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل الإشباع الأمتل لاحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بين الأفراد، هذه المجموعة تتحدث طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً.<sup>4</sup>

وهنا كان التنظيم عن بارسونز يركز على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمن من قواعد وآلات وأدوات كلها تمثل البناء العام للتنظيم.

أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم، وعلاقاتهم الاجتماعية تتمثل لديهم الوظيفة، وبالتالي فالتنظيم عنده ليس بنفس المفهوم عند علماء آخرين.

<sup>1</sup> Mechel crozier et Erthard fridberg, l'acteur et le système de education du seil paries 1977, p68.

<sup>2</sup> سمير الشبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص328.

<sup>3</sup> سكوت (نقلاً عن) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 14.

<sup>4</sup> تالكوت بارسونز (نقلاً عن) طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 23.

أما " عبد الحميد لطفي" في كتابه الموسوم علم الاجتماع، قد عرف التنظيم "بأنه مجموعة الوسائل المستخدمة، والأفكار والعادات في تفاعلها لاستغلال البيئة بقصد إرضاء حاجات أساسية".<sup>1</sup>

إن الجديد في هذا التعريف هو احتوائه على مفاهيم نابذة من خصوصيات تتميز بها المجتمعات البشرية بعضها بعض، وربط التنظيم بأشياء ملموسة وأخرى غير ملموسة، بمعنى أن التنظيم عبارة عن عملية يمارسها الأفراد في حياتهم اليومية قصد تلبية الرغبات الأساسية والفيزيولوجية.

كما وقد عرف شارلز كولي التنظيم على أنه "خائف من الظواهر الاجتماعية تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التي بمقتضاها يتخذ السلوك الإنساني طابعا منظما، وهي وحدة اجتماعية أو جماعية يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم والمعايير".<sup>2</sup>

إن التنظيم حسب تشارلز جولي يعني شيئين أساسيين وظيفة وبناء فالأول عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة البناء، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس وكذا العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

كما يعرفه أحمد زكي بدوي بأنه "العملية التي تنشأ مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات".<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على العملية التي يتم بمقتضاها تحديد المهام الخاصة بكل فرد، وبذلك مختلف التقسيمات والفروع الإدارية الناشئة عن عملية توزيع الأفراد على الأنشطة وتحديد نطاق السلطة والواجبات لبلوغ الأهداف.

يرى كل من موني ودابلي أن "التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك داخل المؤسسة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد لطفي (نقلا عن) صالح بن ونوار، مر وجع سابق، ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> شارلز كولي (نقلا عن) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 23.

<sup>3</sup> رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، جامعة منثوري، د.ط، الجزائر، 2006، ص 98.

<sup>4</sup> حمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، دار المسيرة، عمان، الأردن، 3، 2008، ص 09.

كما يرى ايتزيوني "أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم".<sup>1</sup>

لقد اختلفا كل من موني ودائلي مع ايتزيوني حول مدى اتفاق أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد، حيث يرى كول من موني ودائلي أن "التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد الذين يعملون لصالح المؤسسة، وتحقيق أهدافها، فالأهداف في نظر الباحثان أهداف مشتركة ومترابطة بين الفرد ومؤسسته فهي تخدم التنظيم بصفة عامة ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض".

بينما ايتزيوني له نظرة مغايرة تماما، إذ يرى بأن التنظيم عند نشأته تكون أهدافهم معارضة تماما لما تمليه المنظمة إذ ركز ايتزيوني على الجانب الاجتماعي بالدرجة الأولى، والذي اعتبره السي أس استمرار التنظيم في حد ذاته كما يعرفه إيرويك " فهو ترتيب الأنشطة في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفرادها".<sup>2</sup> يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يجب أن يتوفر على الأنشطة والأفراد لتحقيق أهدافه.

ويعرفه ماكس فيبر بأنه " نسق فرعي مستمر لنشاط نوع مميز".<sup>3</sup>

حسبه ماكس فيبر التنظيم ينشأ من أجل تحقيق أغراض معينة ألا وهي استمرار النشاط والنوع الذي وجدت المنظمة من أجله.

يرى كنتيل ودونيل التنظيم بأنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها، وكذلك تفويض السلطة، والتنسيق بين الجهود".<sup>4</sup>

لقد ركز كل من كونتيل ودونيل على أهمية أوجه النشاط الإداري داخل التنظيم حيث اتفقا في كون عملية التنظيم ترتكز بالدرجة الأولى على تحديد النشاطات والأفراد الذين ينفذون هذه النشاطات، إضافة إلى تحديد الموارد المستخدمة من تعرف هؤلاء الأفراد العاملين من أجل تحقيق مختلف الأهداف والاستراتيجيات والخطط المسطرة، فالاستراتيجية بالنسبة للباحثين تحدد ما يجب عمله والتقيد به، والتنظيم يحدد كيف سيتم أعماله.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2011، ص 92.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2003، ص 10.

<sup>4</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة للنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 17.

## 9. مفهوم الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعد الإلتزام التنظيمي ركنا أساسيا في العملية الإدارية بجميع مستوياتها والضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المؤسسات المتعلقة بالتطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها، وبالتالي فالإلتزام التنظيمي مطلبا رئيسيا للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.

حيث يقصد بالإلتزام التنظيمي "بأنه الإلتزام بالتعليمات والسياسات ومختلف الأهداف الإستراتيجية بعمله والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلالها لتحقيق منافع شخصية، أو إيقاع الضرر بالآخرين، إضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة وترك المجال للتشاور المتبادل فيما يحقق الارتقاء بالعمل".<sup>1</sup>

### ✓ الإلتزام التنظيمي:

يرجع سير الاهتمام بالإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، فبديها أن أهمية الفرد لا تكمن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذا لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.<sup>2</sup>

فالإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته وبأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ويسعى لإنجاحها، وركزت المفاهيم التي تناولت الإلتزام التنظيمي إلى كونه طوعيا ينبع من إرادة الفرد وباختياره، وليس قسريا ينطوي على الإذعان الذي يفرض عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين والتعليمات<sup>3</sup>، كما أصبح مفهوم الإلتزام التنظيمي موضوعا مهما يسير

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص 54.

<sup>2</sup> فقيه فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2005، ص 134.

<sup>3</sup> أبوندا سامية خميس، علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، بالوزارات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 122.

اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين و حضورهم وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية، مما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على تحديد مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها في العامل والتي من خلالها يمكن الحكم إذا كان الفرد ملتزم أو غير ملتزم، كما أشار هذا التعريف إلى كون الفرد ينتمي إلى جماعة فعليه احترام وتقدير الزملاء وتعزيز عملية التفاعل بين الفرد والجماعة، وبين الفرد والمنظمة لكن تم إهمال الجوانب الأخرى في الجانب العاطفي، السلوكي التي من خلالها أيضا يمكن معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العامل.

يرى كانتر Kanter في تعريفه للإلتزام التنظيمي على أنه "الرغبة التي يبينها الفرد في التعامل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء".<sup>2</sup>

ويركز هذا التعريف على محاولة بذل العمال مجهودات أفضل للمحافظة على مكانتهم في المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها، فمن خلال هذا التعريف نفهم بأن الإلتزام التنظيمي سلوك عاطفي مرتبط بالولاء والمشاعر التي يحملها العامل اتجاه منظمته، والعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها من طرف المؤسسة، ويجب أن يكون هناك نوع من التفاعل بين الأطراف من أجل تحقيق الاستمرارية لكلا الطرفين من الأفراد والمنظمة على حد سواء لكن لم تقم الإشارة إلى السلوك الأخلاقي إذ أن الإلتزام العامل تجاه المنظمة يعد سلوكا أخلاقيا مع تحمل المسؤولية.

عرف أيضا الإلتزام التنظيمي "على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عال من الجهد لصالح المنظمة، والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها".<sup>3</sup>

من هذا التعريف نرى بأن الإلتزام التنظيمي ليس فقط سلوك عاطفي مؤثر للعامل تجاه المنظمة، وإنما أيضا حسب ما قدم في هذا التعريف هو سلوك أخلاقي، إذ على العامل داخل المؤسسة أن يتحمل مسؤولية أعماله، وبذل الجهد الكافي للقيام بالعمل، والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة باستمرارها، وكذا بالمنفعة على

<sup>1</sup> جودة إيمان والباقي رندا، دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والإلتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديموغرافية، في إحدى شركات القطاع العام، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 19، العدد 01، 2006، ص84.

<sup>2</sup> عاشوري إبتسام، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> Mike Smith, introduction to organization behavior, McMillan, London, 1982, p13.

العامل في بقائه في المنظمة، فمفهوم الإلتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها.

يعرف ميشال كروزيه الإلتزام التنظيمي على أنه "كل تصرف وسلوك نابع من الفرد بقناعاته الشخصية بهدف تحقيق أهدافه الخاصة".<sup>1</sup>

كما يشير عليه وعبد المجيد إلى أن الإلتزام التنظيمي "ينبع من إرادة الفرد واختياره ويعرفه بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق الأهداف وتجسيد تلك القيم".<sup>2</sup>

كما يعبر الإلتزام عن القوة الكلية التي تجعل من الصعب على الفرد التخلي عن موافقة التي يتبناها تجاه موضوع معين أو تغيير اتجاهه أو إعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها.

وتشير نعمت إلى أن نجاح الفرد في العمل يعتمد أساسا على مدى ارتباطه وولائه له، وما يوفره له العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه، وتوظيف لقدراته، إذا يعد الإلتزام أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، حيث يشير إلى الفرد الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والبقاء فيها لأطول مدة ممكنة وهو ما يشكل نوعا من الرقابة الضمنية على سلوكيات الأفراد.<sup>3</sup>

كما عرف عبد الوهاب علي محمد الإلتزام التنظيمي "أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح استمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل جهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية مع تحمل مسؤوليات إضافية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ميشال كروزيه (نقلا عن) محمد الهدى بن عيسى، علم الاجتماع التنظيمي مبن سوسولوجيا العمل في سوسولوجية المؤسسة، د. ط، د. دن، د. بلد، 2010، ص50.

<sup>2</sup> فليه فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د. ط، 2005، ص4.

<sup>3</sup> ليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قايدى مرياح، ورقلة، 2020، ص4.

<sup>4</sup> عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1993، ص58.

من المعروف أن العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة (صاحب العمل) علاقة تعاقدية، وبالتالي فالعامل يسعى إلى بذل الجهد من أجل استمرار العلاقة وذلك من خلال تحمل المسؤولية، عدم التغيب عن العمل، وتكون تصرفاته وسلوكياته عقلانيا ومنظمة، لكن في هذا التعريف تم التركيز على الفرد دون التركيز على المنظمة التي من واجبها مكافأة العامل على جهوده المبذولة بتقديمه الأجر والاحترام والتقدير.

باستعراض المفاهيم السابقة للإلتزام التنظيمي نلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الإلتزام إذا يتجسد في ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر ألا وهي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

- الرغبة القوية في البقاء عضوا في التنظيم.

كما عرف الإلتزام التنظيمي بأنه "درجة اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرارية فيها ومدى ولاءه وارتباطه بالمنظمة"<sup>1</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإلتزام التنظيمي عبارة عن سلوك عاطفي وبقائي لدى العامل تجاه منظمته، حيث يتبين من خلال سلوكه مدى رغبته في الاستمرار والبقاء بالمنظمة، وكذا مدى إخلاصه ووفائه لها لكن هناك غياب للسلوك الأخلاقي في هذا التعريف الذي يتوجب على العامل أن يتحلى به، فهو ضروري ويؤثر إيجابا أو سلبا على إنتاجية المؤسسة وسمعتها.

عرف بيتريلو الإلتزام التنظيمي بأنه "تصرف لا ينفعل اعتباطا أو يتحرك جزافا بل يتأثر بمعايير تفاعلية تحدد من قبل الفرد، تقوم المعايير في عملية التثمين والتقويم الأول لقيمة السلوك المراد إقامته بينهما لمعرفة درجة ونوع الاستفادة والانتفاع، وإذا تم التفاعل بينهما عندئذ يحصل تفاعل مبني على المداولة والمفاوضة والمشاطرة والمماحكة بكسب أكبر قدر ممكن من الفائدة (ماديا ومعنويا أو الإثنين معا) سماها بألية الانطلاق mechanism Starting"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شياح علي لجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

<sup>2</sup> معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، د.ط، 2015، ص 187.

يرى بلاو "السلوك منطلقا طوعيا اختياريا لا إلتزام فيه اتجاه أي شيء لأنه يجذب نحو الآخر بدافع الحصول على مكافأة منه بالمفهوم السوسولوجي، أو بدافع شعور خفي بأمل الحصول على ما يمتلك الآخر من شيء مفقود عند الطرف الآخر، أو الشيء الذي يبحث عنه متوفر عند الآخر واصله أنداك يجذب نحوه بهذا الدافع الاختياري، ومن ثم يتحول السلوك إلى نوع التزم يتوجب على الفرد إرجاعه بشكل آخر، وفي مناسبة معينة أكثر مما استلم على أمل أن يحصل على منفعة أو فائدة أكثر أهمية من هو في موقعه أو نشاط قادم".

كما أن بعد تأثير معايير الانطلاق التفاعلية يتجه الفرد الذي حصل على مكافأة جراء تعامله مع الآخر نحو الإلتزام بقيمة المكافأة، إذا عليه أن يردها في مناسبة أخرى لمقدمها، عندئذ يكون تفاعل الفرد تبادليا أي الأخذ والعطاء، وقد يخطو -التفاعل التبادلي- خطوة أخرى لكيلا يكتفي على التبادل المتقابل بل الدوري المستمر.

هذا وقد عرف جورج هومنز الإلتزام التنظيمي بأنه "ينبع من المكاسب التي يحققها العاملين نتيجة لاستمرارهم في المنظمة أو التكاليف التي قد يقدمها نتيجة تركه للعمل"<sup>1</sup>، بمعنى أنها عملية التوازن بين الكلفة والمكافأة بالمفهوم السوسولوجي التي يحصل عليها العامل لارتباطه بالمنظمة، إذ أن الأشخاص يسعون إلى زيادة الفوائد والتقليل من التكاليف، والتكلفة تختلف من فرض إلى آخر، ويتم التبادل على أساس الإكراهات والعوائد، فيتجنب العامل السلوكي الذي لا يعود بالفائدة عليه.

وهذا ما يدفعنا إلى القول بأنه يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الإلتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به وتتجلى مؤشرات ذلك في المواظبة على الحضور بوقت الدوام الرسمي وعدم التغير، وكذلك الإلتزام بوقت الإنصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية مما يترتب عليه عدم الإلتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل متوازن مقابل ما يبذله من جهد بسبب عدم فاعلية نظام الأجور أو الترقيّة أو الإعتراف بالعمل يخفض درجة إلتزامه التنظيمي.

<sup>1</sup>معن خليل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم إجرائي للإلتزام التنظيمي هو حرص الفاعل (العامل) على القيام بمهام عمله اليومية بداية من الحضور في الوقت المحدد، ومرورا بإنجاز مهام العمل اليومي دون تباطؤ أو تعطيل، مع احترامه للقوانين ومختلف الإجراءات التنظيمية والتعليمات الصادرة مع اختتام يومه بالانصراف في وقت الدوام الرسمي، إذ لا إفراط ولا تفريط في القيام بإنجاز الوظيفة المنوطة به.

من المفاهيم التي تقترب من مفهوم الإلتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1. **الإندماج Merger**: يقصد به "عملية تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ونشاطات التحسين المستمرة المتعلقة بمستوياتهم في المنظمة".

2. كما عرف الإندماج على أنه الاستراتيجية التي تستعملها المنظمة لحث أفرادها وفرق العمل فيها على المشاركة في جميع ما يتصل بالنشاطات التي يؤديها داخل المنظمة، وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤولية ومساءلتهم على الأداء التنظيمي بقصد الوصول إلى مستويات النجاح المنشودة.<sup>1</sup>

3. **الإنتماء Affiliation**: يعرف بأنه "اتجاه إيجابي يحمله الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وهذا يعني إن الانتماء عن ارتباط فعال بين الأفراد والتنظيم، حيث يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"<sup>2</sup>.

4. **التطابق Identification**: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها".

5. **الانهماك Involvement**: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرق في أنشطة المنظمة.<sup>3</sup>

6. **الولاء Loyalty**: ويقصد بأنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم.<sup>4</sup>

وعليه فإن الإلتزام Commitment والولاء Loyalty لفظان إختلفا على كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنهما مصطلحين مترادفين بالعربية، وهي ترجمة

<sup>1</sup>إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، وإدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص120.

<sup>2</sup>عبد الرزاق الرحاملة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 252.

<sup>3</sup>موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، 2010، ص 11.

<sup>4</sup>محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي لقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 149.

لكلمة Commitment على الرغم من أن الترجمة الحرفية يعني Commitment الإلتزام بينهما، الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty.<sup>1</sup>

## 10. مفهوم المؤسسة Enterprise:

✓ لغة:

إن الأصل اللغوي المتعارف عليه والذي تستعمل في إطاره كلمة مؤسسة والترجمة لمصطلح Entereprendre لذا الباحث زيان عبد القادر إشارة إلى أن اللفظ ذات أصل إنجليزي Enterprise تشير إلى ذلك الربط بين المبادرة والمخاطرة وصولاً إلى أقصى درجاتها أي المغامرة، بمعنى المقابلة وليس التأسيس، حيث ترمز بالنظر إلى أصلها ككلمة إنجليزية إلى المشروعات القائمة أو تلك التي بصدد التأسيس.

وحتى التي المحتملة أو الممكنة مستقبلاً، فهي تشير إلى سلوك أكثر منها إلى كيانات.<sup>2</sup>

المؤسسة في اللغة هي "مؤسسة" إسم الجماعة مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول أسس، المؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، أي المؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على ربح.<sup>3</sup>

وتشتق كلمة المؤسسة من الفعل أسس أي بين هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا أو أوجد تنظيمًا معينًا على أساس أو صلح أو قواعد متينة.<sup>4</sup>

فهي إذن بنتيجة في التأسيس الذي يرجع حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم والأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسين.

حسب القاموس العربي الشامل (وجمعها مؤسسات) يعني جمعية أو معهد أو شركة أنشئت لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية مما يشير إلى أن المؤسسة يمكن أن تكون اقتصادية كما يمكن أن تكون

<sup>1</sup> محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، شهادة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص42.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص24.

<sup>3</sup> قاموس الوسيط الحديث (مجلد عربي - عربي)، دار أيوب منشورات، باتنة، الجزائر، 2013، ص681.

<sup>4</sup> عمر الصخري، مرجع سبق ذكره، ص24.

غير اقتصادية، مثال ذلك قولنا مؤسسة تربوية، مؤسسة تقويم مهني، مؤسسة دولة، مؤسسة خيرية، ... إلخ.<sup>1</sup>

### ✓ اصطلاحاً:

" هي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين".<sup>2</sup>

كما عرفت المؤسسة في معجم مصطلحات علم الاجتماع على أنها "هناك ثلاث مقاربات بارزة في البداية من الممكن أن تنظر إلى المؤسسة من زاوية التطبيق العملي فمثلاً، يحثنا توماس هوبز في كتابه Le viathan لافياتان أو الطاغوت على التفكير فيما يتصل بنقل السلطة أو بتفويضها طالما أن الهدف المبتغى ما هو إلا الحصول على ما يملكه الآخرون من خلال ضمان العقد والدفاع عن حقوق الأشخاص، ولكنه من الممكن أيضاً مع ماكس فيبر Wiber Max أن نتوقع استئثار الإيجار الشرعي والعودة إلى مجموعة من المعايير والعقوبات المعرفة المحددة بوضوح ودقة في إطار جمعياتي لافنوي<sup>3</sup>، وهناك رؤية نجدها عند "إميل دوركايم" وهي تدل على المعتقدات وأنماط السلوك التي توجد مسبقاً عند الأفراد، والتي تكون قادرة على إحداث تماسك في المجموعة سواء تعلق الأمر بروح الأم أم بالوعي الجماعي، وأخيراً نشير إلى معنى أخير يرفض مبدأ الاستقلالية الفعلية للواقع المؤسسي خارج الحلقة الاقتصادية (تقسيم المهام وصلات السيطرة ونزاع المصالح في التقليد الماركسي)، أو خارج الحلقة الثقافية (شرعية نظام القيم واختفاء التوترات في علم اجتماع بارسونز).<sup>4</sup>

كما عرفت المؤسسة على أنها "تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة معينة، من خلال الجمع بين عوام لإنتاجية معينة".<sup>5</sup>

ركز هذا التعريف على الطابع الاقتصادي للمؤسسة دون غيره، لكن للمؤسسة أيضاً الطابع الخدماتي الذي يقوم على أساس المنتجات والمخرجات وهي عبارة عن خدمات ذو غير مادي ملموس، من ضمنها المؤسسات والإدارات العمومية (البلدية، مؤسسات النقل، الجامعة).

<sup>1</sup> القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية بيروت، 1997، ص 517.

<sup>2</sup> شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، د.س، ص 2.

<sup>3</sup> جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، د. بلد النشر، 2011، ص 45.

<sup>4</sup> جيل فيريول، المرجع نفسه، ص 46.

<sup>5</sup> عمر صخري، إقتصاد والتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 24.

يعرف جاك لوبستين Lobestein Jack المؤسسة "بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الإشكال الاجتماعية للعمل".<sup>1</sup>

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المؤسسة كعميل إقتصادي أو تجاري أو مالي وتدخل ضمن هذه الأنشطة عمليات الإنتاج، التمويل، البيع، التسويق، وغيرها من العمليات، وكهيكلي عضوي هذا يعني إن المؤسسة تضم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح المرتبطة ببعضها، كما يمكن اعتبارها أيضا كنظام اجتماعي، بمعنى أنها " تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها".<sup>2</sup>

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنجاز + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".<sup>3</sup>

لقد عرف ماكس فيبر المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف، الواجبات والحقوق، المسؤولية، التسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية".<sup>4</sup>

ركز ماكس فيبر في تعريفه للمؤسسة على أهم العمليات التي تتم داخل المؤسسة وعلى العلاقات الرسمية التي تنشأ بين العامل والمنظمة، لكنه أهمل العلاقات غير الرسمية التي تعتبر مهمة بالنسبة للعمال كتحفيز لهم من أجل الزيادة في الإنتاج والإلتزام بالإجراءات الداخلية للمنظمة.

يرى نبيل جواد أن "المؤسسة مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية، وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية بالمؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> George fridman , traite de sociologie du travail, Armand colin, Paris, 1972, P42.

<sup>2</sup> يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، 2005، ص 07.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، د.ط، 1998، ص 11.

<sup>4</sup> ماكس فيبر (نقلا عن) عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، ص3، 1998، ص 11.

<sup>5</sup> أحمد برقان، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، د.ط، 2002، ص 15.

ركز كل من تعريف ناصر دادي عدون ونبيل جواد على الاستقلال المالي للمؤسسات وفق تشريعات وقوانين منظمة للعمل باعتبارها تنظيم اقتصادي يتم من خلاله تبادل السلع والخدمات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

عرفت المؤسسة أيضا وفي نفس السياق أنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية".<sup>1</sup>

لقد تم التركيز في هذا التعريف على القطاع الاقتصادي الخاص التي تتم على مستواه تبادل السلع والخدمات مع مؤسسات اقتصادية أخرى متشابهة دون الإشارة إلى القطاع العام الذي يعتبر هو الآخر تنظيم اقتصادي يقوم على مجموعة من العمليات التنظيمية الفنية، التسويق وكذا تبادل السلع والخدمات مع غيرها من المؤسسات.

كما يشير "السيد الحسيني" إلى المؤسسة بقوله "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وتتخذ طابعا بناء يلائم تحقيق هذه الأهداف".

يعني هذا أن المؤسسة عبارة عن "كيان اجتماعي وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف أداء أعمال ونشاطات وفق استراتيجيات تسمح بتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة نلاحظ بأن الآراء والأفكار تباينت في إعطاء مفهوم كافي وشفاف لها، فهناك من ركز على الجانب القانوني، حيث يرون بأن المؤسسة هي ذلك الإطار القانوني لتجمع البشري الهادف إلى توحيد وتنسيق جهود الأعضاء العاملين بها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وأعتبرها نظاما مستقلا بحد ذاته يعبر عن الصفة القانونية التي أنسبت لها ضف إلى ذلك اعتبارها مركز اتخاذ القرارات.

من جهة أخرى هناك من ركز على الجانب الاقتصادي في إعطائه مفهوم للمؤسسة، حيث يرون هؤلاء أن المؤسسة عبارة عن تنظيم إنتاجي هدفها تحقيق الربح، لكنهم من جهة أخرى انفقوا مع أولئك الذين صبوا اهتمامهم على الجانبين القانوني والاجتماعي في كون أن العملية الإنتاجية (بدل السلع والخدمات) بين الأعوان الاقتصاديين تتم في إطار قانوني، مالي واجتماعي، بمعنى مراعاة مختلف الجوانب والظروف داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>2</sup>أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 15.

إذن ومن خلال ما سبق يمكننا إعطاء مفهومنا الإجرائي للمؤسسة إذ نعتبرها ذلك التجمع البشري الذي يشغل حيزا جغرافيا معيناً يمارس فيه العاملون مختلف نشاطاتهم وظائفهم من أجل تحقيق غايات وأهداف مشتركة تعود على العامل والمؤسسة بالخير والمنفعة، كما تعبر عن ذلك الإطار القانوني الذي يهدف إلى تنسيق الجهود وتوحيدها والربط بينها وبين مختلف نشاطات الأعضاء الفاعلين والعاملين بها.

### سادساً: الدراسات السابقة

قد يغفل الباحثين عن ذكر الدراسات السابقة في بحوثهم ويستخفون بها، وبقيمتها وأهميتها، والحقيقة أنه لا يخلو أي بحث من الرجوع والاعتماد عليها، فهي عبارة عن كنز ينتظر من الباحث الذكي أن يستخرجه، ويستفيد منه.

فالدراسات السابقة بمثابة ثراث نظري و إمبريقي، فهي بمثابة الخلفية التي يبدأ منها الباحث الاجتماعي بحثه، لأنها تساعده على صياغة فروضه، وبالتالي الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، وكذا التحكم في معطيات الواقع، وهذا ما يسمح بمقارنة دراسته مع الدراسات السابقة المدعمة للموضوع وبهذا تبرز أهمية الدراسات السابقة البحوث العلمية ومكانتها المهمة، مع إظهار تقنياتها والاستفادة منها واستغلالها في نجاحات الباحث.

### ✓ الدراسات المحلية

**الدراسة الأولى:** دراسة كل من بوخدوني لقمان وعقون شراف بعنوان "أثر البيئة الداخلية للعمل على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل"<sup>1</sup> مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 1، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2022/2021.

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة مفادها: ما مدى تأثير بيئة العامل الداخلية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل؟ حيث اندرجت تحت هذا التساؤل الرئيسي خمسة أسئلة فرعية جاءت كالتالي:

- ما مدى تأثير بعض الخصائص الوظيفية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل؟

<sup>1</sup>بوخدوني لقمان، عقون أشرف، أثر بيئة العمل الداخلية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، 2022/2021.

- ما مدى تأثير بعد النمط القيادي على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل؟
- ما مدى تأثير بعد فرق العمل على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل؟
- ما مدى تأثير بعد الحوافز على الإلتزام التنظيمي لدى موظفين السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل؟
- ما مدى تأثير بعض الفروق في آراء عينة الدراسة حول بيئة العمل الداخلية على الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية الخدمة، الدخل الشهري)؟

وقد أسس الباحثان دراستهما على فرضية رئيسية انبثقت عنها مجموعة فرضيات فرعية قصد التحقق الميداني منها، حيث تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الصيف 0.05 لأبعاد بيئة العامل الداخلية على اللي هي الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل. إما الفرضيات الفرعية فتمثلت فيما يلي:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعض خصائص الوظيفة على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء النمط القيادي على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء الحوافز على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة لولاية جيجل.

H05: لا يوجد أثر للفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05 حول أكثر بيئة العمل داخلية على الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية الخدمة، الدخل الشهري).

بنيت هذه الدراسة على مجموعة أهداف محورية يمكن تلخيصها فيما يلي:

إن الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر بيئة العمل الداخلية وإبعادها لخصائص الوظيفة، النمط القيادي، فرق العمل والحوافز على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص بمديرية التجارة جيجل.

ولقد اعتمد الباحثان في تحليلهما وجمعهما للبيانات والمعلومات على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، و والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي مع استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، ثم توزيعه على مجتمع دراسة المكون من 150 موظفا في السلك الخاص، حيث يضم مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، والمنتمين لفئة الأسلاك الخاصة، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة قاما الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات هذا المجتمع، هؤلاء الذين تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا، حيث تم استرجاع جميع الاستبيان والذي كان صالحا للدراسة.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة فقد جاءت على النحو التالي:

- لا يوجد أثر لخصائص الوظيفة على الإلتزام التنظيمي، هذه النتيجة تختلف مع دراسة الشمري، وهذا دليل على أن خصائص الوظيفة للدراسة الحالية تختلف عنها في الدراسات السابقة.
- لا يوجد أثر للنمط القيادي على الإلتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة بن رحمون ودراسة الشمري، ودراسة عسيري، وهذا دليل على أن الموظفين لا يهتمهم النمط القيادي، ولا يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي.
- لا يوجد أثر لفرق العمل على الإلتزام التنظيمي، هذه النتيجة تختلف مع دراسة الشمري، وتفسر النتيجة بأن الموظفين لا يستفيدون من العمل الجماعي، سواء عملا فرديا أو جماعيا، فهو لا يشكل فرقا على الإلتزامهم.

- يوجد أثر للحوافز على الإلتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بن رحمون ودراسة مارلين، وتفسر النتيجة بأن نظام الأجر في المديرية مستمد من التشريعات الحكومية، وهو نظام غير مرن، ولا يأخذ بعين الإعتبار إلتزام العاملين.
- لا يوجد أثر للفروق عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى الجنس، هذه النتيجة تتفق مع دراسة موسى أحمد، ودراسة أبو رحمة، وتفسر على أن كل أفراد المجتمع لهم رؤية متشابهة، ويعملون في بيئة متشابهة، وعليه فالجنس لا يؤثر في التزامهم.
- لا يوجد أثر للفروق عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى متغير الفئة العمرية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة مارلين، وتتفق ما دراسة أحمد ودراسة أبو رحمة، وتفسر هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل لجميع الموظفين باختلاف بينهم.
- لا يوجد أثر للفروق عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية وهذه النتيجة تختلف مع دراسة مارلين، وتفسر هذه النتيجة على إدراك العاملين لجوانب بيئة العمل الداخلية دون تأثير الحالة الاجتماعية لهم، وهذا لأن نسبة 64% هم من المتزوجين.
- لا يوجد أثر للفروق عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى المستوى التعليمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة موسى أحمد ودراسة أبو رحمة، وتختلف مع دراسة مارلين، وتفسر هذه النتيجة إلى إن نسبة 96.7% هم من الجامعيين المدركون لجوانب البيئة الداخلية دون تأثير مستواهم التعليمي.
- يوجد أثر للفروق الدالة مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى متغير الرتبة وتشير الفروق إلى أن العاملين الذين رتبهم محقق رئيسي للمنافسة. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة موسى أحمد وتتفق مع دراسة أبو رحمة.
- يوجد أثر للفروق الدالة على مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى متغير أقدمية الخدمة، وتشير الفروق لصالح من تقل سنوات أقدميتهم عن 05 سنوات وهي نتيجة تختلف مع دراسة موسى أحمد ودراسة أبو رحمة، وتتفق مع دراسة مارلين، وتفسر إن هذه الفئة ليست لها خبرة كافية في العمل وإلتزامهم بالأعمال، العمال الأكثر خبرة لديهم إلتزام تنظيم أعلى.
- يوجد أثر للفروق الدالة عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى إلى متغير الدخل الشهري، وتفسر إلى أن الموظفين ذوي الدخل الذي يقل عن 30,000 دج يدرجون تحت فئة أقدمية الخدمة لأقل من 05 سنوات، فهم موظفون جدد، وإلتزامهم التنظيم أقل، إما الموظفين ذوي الدخل 50,000 دج فيدرجون تحت فئة أقدمية الخلاق أكثر من 25 سنة.

- واستنادا للنتائج المتوصل إليها سابقا تم اقتراح مجموعة من التوصيات تم تلخيصها في النقاط التالية:
- إعادة بناء جو محفز للموظفين يجعلهم يشعرون بأهميتهم التنظيمية مما يولد الشعور بالرضا والالتزام التنظيمي لديهم.
  - إعادة بناء خصائص الوظيفة في مديرية التجارة، وتقليل الضغط والروتين وتوسيع الوظيفة لتشمل مهام أخرى.
  - إعادة دراسة النمط القيادي السائد في المديرية وتعديله إلى نمط يمنح حرية اتخاذ القرارات ويشجع الأفكار الجديدة.
  - دعم وتعزيز فرق العمل مع منحها القدرة على التسيير الذاتي، وتشجيع العمل الجماعي، وتنمية وخلق روح التعاون.
  - تطبيق نظام الحوافز والأجور يتميز بالمرونة يشجع الموظفين على العمل ويشعرهم بالأمان الوظيفي، ويخلق لديهم الشعور بالأمل في المديرية، وعدم ترك العمل فيها، الأمر الذي يخلق لديهم الالتزام التنظيمي عالي.
- في الأخير يمكن إجراء مقارنة على أساس الاختلاف والتشابه بين الدراستين، فالدراسة السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في كونها درست كلا المتغيرين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي كيف يكون هذا الأخير متغيرا تبعا وبيئة العمل الداخلية متغيرا مستقلا حالها حال الدراسة الحالية، الاختلاف فقط يكمن في كون الدراسة السابقة ركزت اهتمامها على دراسة أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي بينما الدراسة الحالية صبت اهتمامها على دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي)، كان يكمن الاختلاف أيضا في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث أن الدراسة السابقة أجريت بمديرية التجارة على موظفي السلك الخاص، بين الدراسة الحالية ستجرى بجامعة تاسوست (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) على عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية ألا وهي الجامعة.
- بالإضافة إلى اختلاف الدراستين الزمني فالدراسة السابقة كانت عام 2022 والدراسة الحالية عام 2023، لكن هناك تقارب واضح وتشابه بين الدراستين إلى حد ما في كونها تعالج نفس الموضوع، وهذا ما سبق ذكره، وما يمكن الاستفادة منه من الدراسة السابقة هو معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي والاستعانة بها في الدراسة الحالية مع تحديد إبعاد متغيرات الموضوع ضف إلى ذلك ساعدتني هذه الدراسة في بين الإشكالية كما سيفيدني لاحقا في تحليل المعطيات الميدانية وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.

**الدراسة الثانية:** دراسة زاوي زيد بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي"، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم والتقنيات النشاط البدني الرياضي، المجلد 10، العدد 1، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019م.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي انبثقت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل هناك متطلبات (النمط القيادي، الحوافز، التقنيات الحديثة...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب لولاية المسيلة؟

تمثلت الفرضية العامة للدراسة فيما يلي:

- بيئة العمل الداخلية عدة أشكال اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب لولاية المسيلة.
- هناك متطلبات (النمط القيادي، إلى الحوافز، التقنيات الحديثة...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وقد تبنت هذه الدراسة مجموعة من الأهداف المحورية والتي تمثلت في:

- الوقوف على مدى دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

- الكشف عن واقع بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- التعرف على متطلبات التي تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب لولاية المسيلة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما بخصوص الأدوات التي استخدمها في جمعه للبيانات والمعلومات استخدم الاستبيان وهو عبارة عن أداة لجمعه البيانات والمعلومات، أما فيما يخص الأساليب الإحصائية استخدم نظام SPSS واستخدم ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط، أما عينة الدراسة هي عينة مسحية والمتكونة من أقل من 100 فرد وقام بدراسة مسحية بهدف التمثيلية أكبر.

وقد توصل الباحث على النتائج التالية:

#### نتائج المحور الأول:

- مساهمة جماعات العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى مرتبة ترتيبا تنازليا.

#### نتائج المحور الثاني:

- متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- إن المتطلبات المهمة التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### - نتائج المحور الثالث:

- معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>زاوي زيد، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة علمية دولية محكم تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، المجلد 10، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دون تاريخ. والنشر.

## نتائج المحور الرابع:

- الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تتشابه هذه الدراسة (زاوي زيد) مع الدراسة الحالية في المتغير بين المتغير المستقل والمتغير التابع فالمتغير المستقل المتمثل في بيئة العامل الداخلية أما المتغير التابع هو الإلتزام التنظيمي لدراسة زاوي زيد درست الأثر، إما الدراسة الحالية تدرس العلاقة والتشابه أيضا في المنهج في الدراسة الدراستين ألا وهو المنهج الوصفي أما نقاط الاختلاف فتمثلت في بيئة الدراسة حيث أن الدراسة الأولى لزاوي زيد قام بدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بينما الدراسة الحالية أجريت بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل قطب تاسوست، وتختلف أيضا من حيث العينة فالدراسة الأولى اعتمدت على عينة مسحية أما الدراسة الحالية استخدمت العينة العشوائية الطبقية.

ما تمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إعطاء مفهوم بالعمل الداخلية.

## ✓ الدراسات الأجنبية

**الدراسة الأولى:** دراسة أمجد علي إبراهيم نصار، بعنوان "دور بيئة العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الفلسطينية"، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجد تا تخصص القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من جهة وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية في غزة؟

والذي انبثقت عنه تساؤلات فرعية وهي:

- ما واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة؟  
- ما مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة؟

- هل يوجد علاقة بين بيئة العمل والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة؟

- ما مستوى أثر بيئة العمل على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة؟
  - هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعز ع المتغيرات (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي، العمل المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- وتبنت هذه الدراسة من عدة فرضيات:

- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- ويتفرع عنها فرضيات فرعية هي:
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ظروف العمل المادية وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تحقيق الذات وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين علاقات العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الحياة والعمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ظهور العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التعاون بين الإدارة ونقابة العاملين وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبيئة العمل في مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عندها مستوى 0.05 في آراء المبحوثين واقع بيئة العمل ومستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

وقد تبنت هذه الدراسة على مجموعة من الأهداف المحورية تمثلت في:

- التعرف على واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين بجامعتي الأقصى والإسلامية قطاع غزة.
- تحديد الطبيعة العلاقة بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- بيان أثر بيئة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف في بيئة الجامعات من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- الكشف عن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع بيئة العمل ومستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

أما بخصوص المنهج الذي اتبعه هو المنهج الوصفي، وقد اعتمد على العينة استخدام العينة العشوائية الطبقية والمقدرة ب190 عامل في جامعتي الأقصى والإسلامية، أما بخصوص في جمعه للبيانات والمعلومات استخدم الاستمارة أو الاستبانة.

أن بخصوص الأساليب الإحصائية استخدم الرزمة الإحصائية SPSS (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة في التجزئة التصفية، اختبار كولمجوروف سمرنوف، اختبار T).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

**1- نتائج متعلقة بمحاور بيئة العمل.**

- واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي 58.551 وهو بدرجة متوسطة.
- واقع ظروف العمل المادية من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي 84.947 وهو بدرجة متوسطة.
- واقع تحقيق الذات من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة بوزن نسبي 57.453 وهو بدرجة متوسطة.
- واقع علاقات العمل من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي 62.800 بدرجة متوسطة.
- واقع التوازن بين الحياة والعمل من جهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة بوزن نسبي 63.667 وهو بدرجة متوسطة.
- واقع التقليل من ضغوطات العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة بوزن نسبي 62.884 وهو في درجة قليلة.
- واقع التعاون بين الإدارة ونقابة العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي 48.989 وهو بدرجة قليلة.

**2- نتائج متعلقة بمحور الإلتزام التنظيمي**

- مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة بوزن نسبة 75.714 وهو بدرجة كبيرة.

**3- نتائج متعلقة بعلاقة بيئة العمل بالإلتزام التنظيمي.**

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع الظروف العمل المادية وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية في قطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع التحقيق الذات وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية في قطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع علاقات العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع التوازن بين الحياة والعمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع التقليل من ضغوط العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عندها مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين واقع التعاون بين الإدارة ونقابة العاملين وبين مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

#### 4- نتائج متعلقة بأثر بيئة العمل على الإلتزام التنظيمي.

- يوجد أثر لبيئة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

#### 5- نتائج متعلقة بالفروقات في بيئة العمل

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح العاملين في (الجامعة الإسلامية)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة الأقصى والإسلامية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.<sup>1</sup>

تتشابه الدراسة الأولى مع الدراسة الحالية في تركيزها على موضوع بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل، وتشبه دراسته لأمجد علي إبراهيم نصار مع دراستنا في المتغيرين بيئة العامل الداخلية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وتشابه الدراستين أيضا من حيث المنهج ألا وهو المنهج الوصفي، واتفقت الدراستين من حيث العينة، إذ قامت الدراستين باختيار العينة العشوائية الطبقية.

إما نقاط الاختلاف فتمثلت في الدراسة الأولى أمجد علي إبراهيم نصار، درس الدور أما دراستنا قامت بدراسة الأثر.

اختلفت أيضا الدراستين في البيئة التي تمت فيها الدراسة حيث الدراسة الأولى قام دراسته في جامعتي الأقصى والإسلامية في غزة، أما الدراسة الحالية فقد كانت في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل قطب تاسوست وبالضبط في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

<sup>1</sup>أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الفلسطينية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارية، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

**الدراسة الثانية:** دراسة عابد رحيل عيادة الشمري، بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"<sup>1</sup>، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

كان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالاتي:

- ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

انبثقت عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية جاءت كالاتي:

- ما مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي حرس الحدود في منطقة الحدود الشمالية؟
- ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
- ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوطنية؟
- ومن خلال هذه الأسئلة سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- التعرف على خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- التعرف على معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

<sup>1</sup> ابد رحيل عيادة الشمري، «دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة التي تتضمن التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تشكل مجتمع دراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي 669 ضابطا وفردا (المديرية العامة لحرس الحدود، شؤون الضباط)، ومن الجداول الإحصائية فإن العينة المناسبة لحجم المجتمع البالغ عدده 669 ضابطا وفردا هو 243 ضابطا وفردا بنسبة خطأ 5% وذلك بدرجة ثقة 95%، وقد قام الباحث باستخدام أداة الاستبيان، ختم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع بطريقة مباشرة من قبل الباحث، وكان عدد الاستبانة المستردة 243 استبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%، وقد اشتملت الاستبانة على 04 محاور، كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي حسب التنوع.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من قبل الباحث جاءت على النحو التالي:

- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي هي إنجاز مهام العمل يوميا، والإلتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، احترام الرؤساء والإلتزام لتعليماتهم، هذه النتيجة بمتوسط حسابي 3.85.

- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3.82 هي الأمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود، وإلتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.

- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة الأمن الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.60 هي تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات القيادة، وندرة إلحاق منسوبي حرس الحدود بدوريات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد والتتبع والمطاردة، والتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود.

- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العام الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.94 هي توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوئة، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في قيادة حرس الحدود.

- يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي.

- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الإلتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

أما فيما يخص التوصيات المقترحة من قبل الباحث جاءت كالآتي:

- وضع نظام مالي بتأمين احتياجات أسهر من يتعرضون للقتل أو الإصابة البليغة منذ ضباط وأفراد حرس الحدود أثناء تنفيذ أعمال ومهام حرس الحدود أثناء تنفيذ أعمال ومهام حارس الحدود.

- الاستمرار في تعزيز العامل على مستويات الإلتزام التنظيمي.

- الاستمرار في تعزيز مستويات بيئة العمل الداخلية الإيجابية.

في الأخير يمكن استخلاص أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة عايد رحيل عيادة الشمري 2013 في تركيزها على موضوع الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، بالإضافة إلى سعيها للكشف عن تأثير بعد المتغيرات على التزام العاملين من عدم التزامهم داخل المؤسسة، وكذلك اعتماد المنهج الوصفي لكلا الدراستين.

أما بالنسبة لنقاط الاختلاف فالاختلاف واضح من حيث المكان والزمان، فالدراسة الأولى دراسة عايد رحيل عيادة الشمري كانت ضمن مؤسسة حكومية لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، في حين ستجرى الدراسة الحالية داخل مؤسسة عمومية جزائرية جامعة تاسوست بالتحديد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أما بالنسبة للزمان أو الوقت الذي أجريت فيه الدراسة الأولى فكان عام 2013 أما الدراسة الحالية ستجرى عام 2023، وهناك اختلاف أيضا بين الدراستين، في الدراسة الأولى ركزت اهتمامها على دراسة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، بينما الدراسة الحالية اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين لبيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي.

ما يمكن الاستفادة منه هو أن الدراسة السابقة ستساعدنا إلى حد ما في استخراج أبعاد المتغيرين ومؤشراتهما، صف إلى ذلك معرفة أبعاد الإلتزام التنظيمي وأخذ فكرة على مستوياته داخل المؤسسة، كما أفدنتنا في بناء إشكالية الدراسة مع الإلمام بكل جوانب الموضوع.

**الدراسة الثالثة:** دراسة موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار واصلة بعنوان أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، بجامعة البترا، عمان، 2010.

إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية) على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟

وقد فرغ هذا السؤال الرئيسي للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ما طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيف يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة واصلة وما أثر هذه الثقافة على مستوى الإلتزام بها؟

- هل للمتغيرات الشخصية المختلفة (العمر والجنس، والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة في المؤسسة، والمؤهل العلمي) أثر في الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة؟

وتبينت هذه الدراسة مجموعة من الأهداف المحورية التالية:

- هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي والثقافة

تنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في

المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد تفرغ عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يؤثر هذا الواقع سلبيا أو إيجابيا على مستوى الإلتزام

التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية.
- دراسة أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- بخصوص المنهج فقد استخدمنا المنهج الوصفي، أما بخصوص العينة فقد استخدمنا العينة الطبقية العشوائية، وهي متكونة من 195 عامل، أما الأساليب الإحصائية استخدمنا الإحصاء الوصفي، تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار  $T$  semple one test، وإستعملا أيضا اختبار الانحدار الخطي، ومعاملة الإرتباط،
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود أثر دود عليّة إحصائية عندها مستوى الدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة)  $a=0.05$  العناصر البيئية الداخلية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعة ومنفردة على مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- توفر قليل إحصائي عندها  $a=3.54 = 0.05$  على وجود مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- وأظهرت الدراسة أن الإلتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الاسم الإلتزام المستمر، بينما لا يجد مستوى مقبول من الإلتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0.05$  بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العلمية) وبين الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- تتشابه هذه الدراسة لموسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، مع الدراسة الحالية في تركيزها على موضوع الدراسة بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل، وهدفت هذه إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي) وتشابه الدراسة الأولى مع دراساتنا من حيث المنهج إذ استخدمنا المنهج الوصفي وتشابه كذلك من حيث العينة ألا وهي العينة العشوائية الطبقية.
- أما نقاط الاختلاف فقط تمثلت في بيئة الدراسة، حيث الدراسة الأولى موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار قاما بدراستهما في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، إما

الدراسة الحالية فكانت بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل قطب تاسوست وتحديدًا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة استخدامًا لأنواع بيئة العمل الداخلية.<sup>1</sup>

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول إنها ساهمت وبشكل كبير في التعرف على الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى المساعدة في معرفة طريقة تناول البحث نظريًا وميدانيًا، وبناء إطار نظري واسع حول متغيري الدراسة، وذلك من خلال معرفة أهم المراجع المتضمنة المعلومات المتعلقة بالبحث، إضافة إلى التعرف على أهم أدوات جمع البيانات والمناهج المتبعة وطريقة تحليل وتفسير مختلف البيانات المتحصل عليها، كما ساهمت بعد الدراسات في مساعدتنا على التعرف أكثر على مجتمع البحث ومكان إجراء الدراسة الميدانية.

في الأخير نجد أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتشابه في بعض الجوانب إلا أن هناك بعض أوجه الاختلاف التي تميز كل دراسة عن دراسة أخرى، وأهمها اختلاف زمان ومكان إجراء الدراسة.

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تم تقديم نظرة عامة حول موضوع الدراسة مع مراعاة الدقة في الطرح، انطلاقًا من تحديد الإشكالية ثم التطرق للمبررات التي دفعتنا باختيار هذا الموضوع، وكذا إبراز الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة، ضف إلى ذلك الأهداف التي نطمح إلى الوصول إليها مع تحديد المفاهيم الرئيسية والثانوية للدراسة، وصولًا إلى الاستعانة والاستشهاد لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة مع التعقيب على كل دراسة، وأخيرًا التعقيب عليها كليًا، والأهم أن الهدف من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها، بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الإلتزام بعدد من الحدود التي تم رسمها، وتكون بمثابة موجة للبحث حتى لا نقع في نهاية بثغرات صعوبات بحثية.

<sup>1</sup>موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار واصلة بعنوان أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، بجامعة البترا، عمان، 2010.

## الفصل الثاني

أساسيات حول بيئة العمل الداخلية والإلتزام  
التنظيمي

أولاً: بيئة العمل الداخلية.

ثانياً: الإلتزام التنظيمي.

ثالثاً: بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي.

## تمهيد

تعتبر بيئة العمل الداخلية محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة وهي من المواضيع التي شغلت عقول المفكرين والباحثين وتناولتها الدراسات باعتبارها وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد ولا يكون ذلك إلا بالاهتمام بالمحيط الذي يعمل فيه الفرد، كما يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وهو من المتغيرات التي تحدد درجة إنجاز الفرد بالأهداف المسطرة من قبل المؤسسة التي يعمل فيها وكذا يعتبر المفتاح الهام لمعرفة مدى الإنسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم.

## أولا: بيئة العمل الداخلية

## 1- أهمية بيئة العمل الداخلية: importance of organisationnel committuent

تعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تظهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والاعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

فبيئة العمل الداخلية تعد من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل أي مؤسسة لاعتبارها المصدر الأساسي لمدخلاتها وكذلك مصبا لمخرجاتها، وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على البيئة الداخلية السائدة بجميع أبعادها في المؤسسات.

فبيئة العمل الداخلية تؤثر على صحة ورفاهية الموظفين وإنتاجيتهم ويجب تصميمها بطريقة صحية ومريحة، تكمن أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية فيما يلي:

أ- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والمعنوية المتاحة بالأنظمة، أي أن تصميم بيئة العمل الداخلية بطريقة صحية ومريحة يعد جزءا هاما من تقييم القدرات والامكانيات المتاحة للمنظمة يساعد على تحسين الإنتاجية وجذب الموظفين والعمال المحتملين<sup>1</sup>.

ننتقل إلى ثاني أهمية وهي:

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، د.ط، دار الجامعة، مصر، 2002، ص 229.

ب- القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف حيث يكمن التغلب<sup>1</sup>، عليها ومعالجتها أي لكل مؤسسة نقاط ضعف وعليها التغلب والحد من آثارها السلبية أي تحديد نقاط الضعف في المؤسسة يساعد على تحديد المجالات والتي تحتاج إلى تحسين والعمل على تطويرها لتحسين أداء المؤسسة. يساعد هذا على تحسين والوصول إلى أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

نستنتج بأن تحديد نقاط الضعف في المنظمة يساعد على تحسين أداء المنظمة وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

فالأهمية الأولى هي تصميم بيئة العمل الداخلية بطريقة صحية ومريحة للموظفين والعمال بينما الأهمية الثانية هي تحديد نقاط الضعف في المنظمة.

فالشبه بينهما هو أن كلاهما يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة.

وأوجه الاختلاف هو أن الأهمية الأولى تركز على الجانب الإداري والتحسينات المؤسسة.

ننتقل إلى ثالث أهمية وهي:

تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي ما يساعده على زيادة فعالية الاستراتيجية<sup>2</sup>.

أي أن تحليل نقاط القوة والضعف البيئة الداخلية يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، بينما تحليل المخاطر والفرص الخارجية يساعد على تحديد الفرص المتاحة والتحديات التي يمكن أن تؤثر على الأداء المستقبلي للمؤسسة.

تحقيق الترابط بين هذين التحليلين يساعد على تحديد الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها.

نستنتج بأن تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والتحليل الخارجي للمخاطر والفرص يساعد على تحديد الاستراتيجية الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها.

<sup>1</sup>مرباح أحمد تقي الدين، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2،

2021-2022، ص 1104

<sup>2</sup>مرباح أحمد تقي الدين، المرجع نفسه، ص 1104.

ننتقل إلى رابع أهمية:

ج- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة أن البيئة الداخلية للمؤسسة تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين فيما تساعد في تشكيل القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتبعونها في موقع العمل وهذا يعزز السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين ويؤثر بشكل إيجابي على مخرجات المؤسسة، أي أن تقييم القدرات والإمكانات للمنظمة يساعد على تحديد الموارد المتاحة وتحديد إذا ما كانت كافية لتحقيق الأهداف.

نستنتج أن تقييم القدرات والإمكانات يساعد على تحديد هذه الموارد وتحديد الاحتياجات لتحقيق الأهداف.

تختلف الأهمية الثالثة عن الأهمية الرابعة فالأهمية الأولى متعلقة بالتخطيط الداخلي أما الأهمية الثانية بتحديد الموارد المتاحة، فأوجه التشابه أنهما كلاهما يساعد على تحقيق الأهداف وزيادة فعالية الاستراتيجية.

د- تعني بيئة العمل الداخلية العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء والتفاعلات في المنظمة يتضمن ذلك العمال والإدارة والعلاقات والتقنيات والعمليات يساعد فهم هذه البيئة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحديد الخيارات الاستراتيجية الواقعية والممكنة للتنفيذ. يمكن أن يؤدي فهم هذه البيئة إلى تحسين الأداء وتحسين النتائج التي تحققها المنظمة<sup>1</sup>.

يساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة للتنفيذ أي أنه ليس بوسع أي منظمة مهما كان حجمها أن تضع استراتيجية دون تحليل وتقييم كافة عوامل البيئة الداخلية لغرض رئيسي وهو بيان القوة والضعف بما يساعدها في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على أكمل وجه.

ننتقل إلى سادس أهمية وهي:

<sup>1</sup>مرياح أحمد تقي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 1106.

لبينة الداخلية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة حيث تقوم ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل<sup>1</sup>.

أي أن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة لها دور مؤثر وحاسم في تأثير سلوك العاملين فيها، فهي تساعد في تشكيل القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتبعونها في مكان العمل، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء ففهم العوامل الداخلية يساعد المنظمة على تحديد الخيارات الاستراتيجية الواقعية والممكنة. بيئة العمل تؤثر على سلوك العاملين. يمكن أن تشكل القيم والاتجاهات الموجودة في البيئة الداخلية سلوك العاملين في المؤسسة.

وأخيراً أن فهم بيئة العمل الداخلية يساعد المنظمة على تحديد ما يمكنها تحمله وما يمكنها تنفيذه بناء على العوامل الداخلية وبالتالي فإن تحديد الخيارات الاستراتيجية الواقعية والممكنة يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بطريقة فعالة، يمكن أن يؤدي فهم هذه البيئة إلى تحسين الأداء وتحسين النتائج التي تحققها المنظمة.

## 2- مكونات بيئة العمل الداخلية:

إن مكونات بيئة العمل الداعمة هي البيئة الجسدية والنفسية والاجتماعية التي يعمل بها الأفراد وتنقسم بيئة العمل الداخلية على عدة مكونات وهي:

أ- **البيئة التنظيمية:** تتضمن الأنشطة والإجراءات، أنماط القيادة والاتصالات والعلاقات السائدة، القيم والاتجاهات فالأنشطة هي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها كالإبداع والتطوير وغيرها<sup>2</sup>. أما الإجراءات فهي الخطوات المتبعة لإنجاز الأعمال وتشمل السياسات والإجراءات والتعليمات، أما الأنماط القيادية فتشير إلى الأساليب التي يتبعها القائد في توجيه وإدارة الفريق فالعلاقات السائدة تشير إلى العلاقات الإيجابية والسليمة بين العاملين في المؤسسة وتشمل التعاون والتواصل الفعال والتعاطف والاحترام المتبادل وغيرها.

نقصد بالقيم هي المبادئ والمعايير التي يتبعها الفرد أو المؤسسة في تحديد سلوكه واتخاذ القرارات، وتشمل الأخلاق والعدالة والصدق وغيرها.

<sup>1</sup> محمد الدهان، هاجر قرشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بظغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلان للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 5، 180، 2016-2017، ص 468

<sup>2</sup> عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 501

أما الاتجاهات فتشير إلى الاتجاهات العامة التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتشمل النمو والتطور والتحديث والتجديد.

**ب- البيئة الوظيفية:** تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أصول رواتب وجزاءات حوافز مادية ومعنوية، كل هذه العناصر تساهم في بدل العامل جهد أكبر في القيام بعمله والاستمرار في مؤسسته<sup>1</sup>. أي أن البيئة الوظيفية تشمل جو المنافسة والتحفيز والتعاون والتعامل بإيجابية واحترام بين العاملين، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، والتفرغ للعمل دون التفكير في الأمور الشخصية، وتحديد الأهداف والمسؤوليات بوضوح وتوفير الحوافز المناسبة والمتوازنة، والتدريب والتطوير المستمر للموظفين.

**ج- البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العامل في المنظمات وتساهم في توفير الوقت والجهد بمعنى كلما توفرت هذه التقنيات في العمل كلما زادت الحيوية والنشاط في عمله بالإضافة إلى عدم شعور العامل بالتعب والارهاق في العمل<sup>2</sup>.

البيئة التقنية تتيح تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وتشمل الأجهزة الإلكترونية والبرامج والأنظمة المتطورة وتوفير الاتصالات السريعة والمناسبة والتحكم في العمليات والبيانات بشكل أفضل، وتحسين الأمن والحماية للمعلومات والتطبيقات.

**د- البيئة النفسية والاجتماعية:** تشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية العلاقات السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين في مكان العمل سيكون هناك تعاون بينهم<sup>3</sup>.

أي أن البيئة النفسية والاجتماعية تشمل المناخ (التنظيمي) الاجتماعي العام والعلاقات الاجتماعية بين العاملين والصراعات التنظيمية الموجودة بينهم، وتساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية والتفاعل الإيجابي بين العاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية ومشجعة للإبداع والابتكار، وتحسين الصحة النفسية والعاطفية للعاملين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 502

<sup>2</sup> خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 11، البلدة، 2018، ص 79.

<sup>3</sup> خالد زحراح، المرجع نفسه، ص 80.

هـ- البيئة المادية

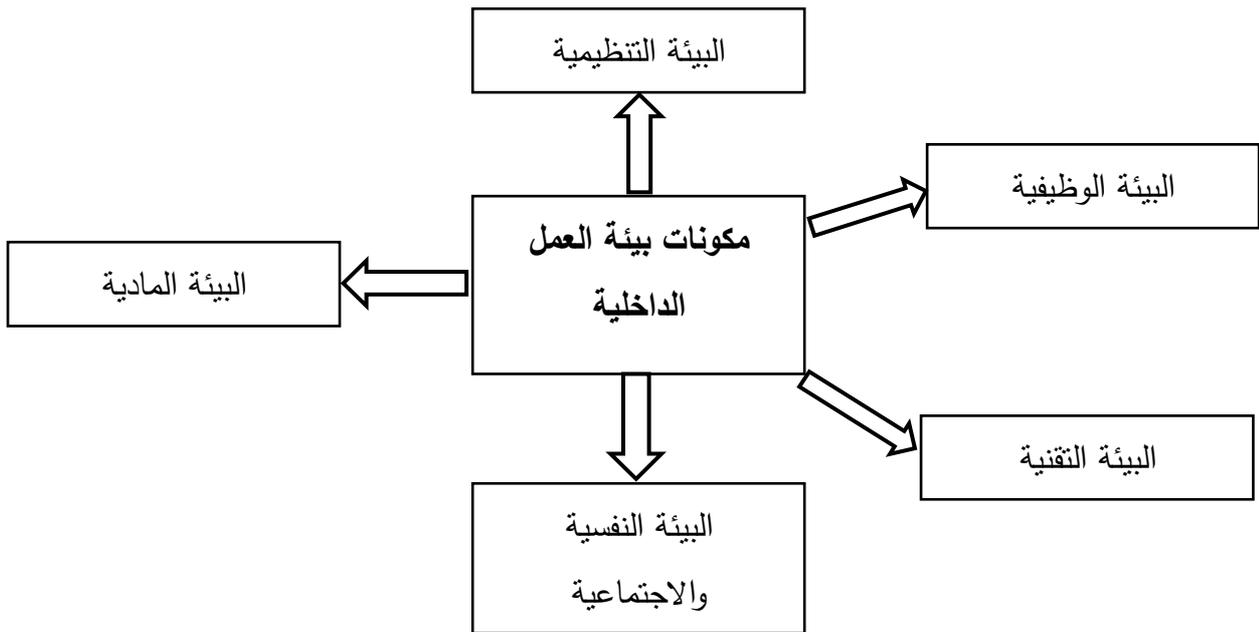
تشمل كل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، الإضاءة، درجة الحرارة، الضوضاء<sup>1</sup>.

وتصميم المكاتب، كل هذه العوامل تؤدي إلى العامل في التركيز في عمله.

أي أن البيئة المادية تشمل الظروف المناخية داخل مكان العمل مثل التهوية والإضاءة، تساعد على توفير بيئة مريحة ومناسبة للعمل، وتحسين الصحة والراحة البدنية للعاملين وتحسين الإنتاجية والابداع.

تشمل بيئة العمل الداخلية على عوامل مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والتفاعل بين العاملين والتواصل الفعال والاحترام المتبادل والتنظيم الجيد والتطور المهني والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

الشكل رقم (2): يمثل مكونات بيئة العمل الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup>عايدر حيل عبادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، ص 12.

## 3- أنواع بيئة العمل الداخلية:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدى، ويمكن تحديدها في الآتي:<sup>1</sup>

أ- بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تكون الأبعاد المختلفة والمحيطية بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد...)<sup>2</sup>.

نستخلص أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات (سواء الصناعية) الخدماتية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات ممثلا لحد كبير<sup>3</sup>.

## ب-بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى.<sup>4</sup>

ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية والتي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.<sup>5</sup>

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيه المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمؤسسة، نمط اشراف الإجراءات التنظيمية، نظام الحوافز ....

<sup>1</sup>سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تنمية الموارد البشرية، علم اجتماع، جامعة باتنة، 2013، ص 32.

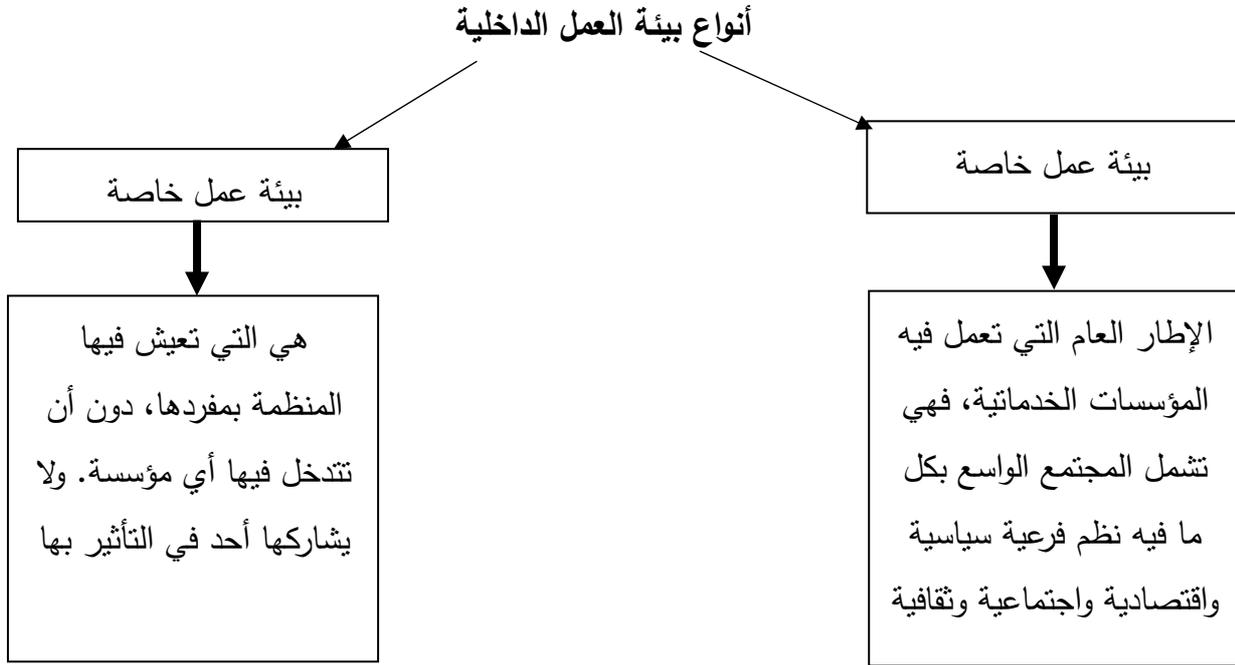
<sup>2</sup>سهام بن رحمون، المرجع نفسه، ص 33.

<sup>3</sup>بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، د ط، الجزائر 2001، ص ص 25، 26.

<sup>4</sup>الضايفري عماد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي رسالة ماجستير، 2007، ص 17.

<sup>5</sup>الضايفري عماد بن صالح، المرجع نفسه، ص 17.

الشكل رقم (3): يمثل أنواع بيئة العمل الداخلية



المصدر: <https://engmohannadb.github.io/etccoursc/inner-page/u1-l5.h.tm/> بتاريخ

2023/09/10 على الساعة 12:09.

#### 4- خصائص بيئة العمل الداخلية:

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي أو إنخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة وتتضمن هذه الخصائص فيما يلي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** يهيئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عن خطوط الأسباب هذه السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر على الإبداع والإبتكار ويزيد من فرص نمو الولاء التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الإلتزام والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

فالهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> وهيبة عيشاوي، خالد خراج، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين، مجلة افاق علمية، المجلد 2، لعدد 3، جامعة البليدة، الجزائر، 2020، 2019، ص 141.

ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد، والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام ووظائف المنظمة، والهيكل هو الذي يعكس خارطة المنظمة كما أنه هو التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.<sup>1</sup>

بمعنى أن الهيكل التنظيمي المرن يمنح للعاملين قدرة أكبر على الإبداع والإبتكار، على عكس الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعيق تأقلم العاملين مع بيئتهم الداخلية مما يؤدي إلى خفض مستوى الإلتزام والولاء التنظيمي، فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح التقسيمات والتنظيمات وكذا الوحدات الفرعية وهذا ما يؤدي بالعاملين أن يؤديوا مختلف أعمالهم وأنشطتهم اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

نتطرق إلى خاصية أخرى وهي:

**ب- المناخ التنظيمي:** الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، لذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

وهناك عوامل نفسية تؤثر على المناخ التنظيمي وهي:

#### - الضيق والقلق:

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتعامل بها.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد مسدود بين الفرد وحاجاته ورغباته. لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال مناخ تنظيمي مناسب.

#### - الصراع النفسي:

يعتبر الصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل حيث تحاول المنظمات والمؤسسات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظام العمل. ومن النادر وجود

<sup>1</sup> خالد زخراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمية للأفراد العاملين، مجلة افاق علمية، المجلد 2، العدد 3، الأغواط، 2020 ص 142.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية، ط1، القاهرة، مصر،

خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات والمؤسسات.

#### - الولاء والانتماء:

يقصد بهذا العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول التي الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز أو يفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمؤسسة.<sup>1</sup>

بمعنى العوامل السلبية التي تؤثر على المناخ التنظيمي مثل الضيق والقلق والصراع النفسي.

كل هذه العوامل تؤثر على العامل تأثيرا سلبيا وتجعله يعمل تحت ضغط كبير مما يجعله لا يتقن عمله مهما أجهد كثيرا في عمله، وهذا ما يؤدي به إلى التفكير في تغيير مؤسسته.

أما العوامل الإيجابية المتمثلة في الولاء والانتماء فهي لها تأثير كبير وإيجابي، كرجبة العامل في البقاء في المؤسسة والوصول إلى الأهداف المرغوبة والمطلوبة.

بالإضافة إلى هذه الخصائص توجد خاصية أخرى ألا وهي:

#### ج- الأجور والرواتب والحوافز:

يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجور وراتب أو حافز في زيارة الإلتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به ويتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر وكذلك الإلتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة الراتب وعدم كفايته أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز.<sup>2</sup>

أي كلما كانت هاته العناصر عادلة بين العمال من طرف القائد كلما أدى إلى الزيادة في الإلتزام بالمهام وأعباء العمل المكلف بهم.

د- الحرارة والتهوية: ينبغي للعامل أن يعمل في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن أداء الفرد يقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن معدل مناسب ذلك أن

<sup>1</sup> عبد الحميد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> خالد زخراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمية للأفراد العاملين، مجلة افاق علمية، المجلد 2، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر 2020 ص 142.

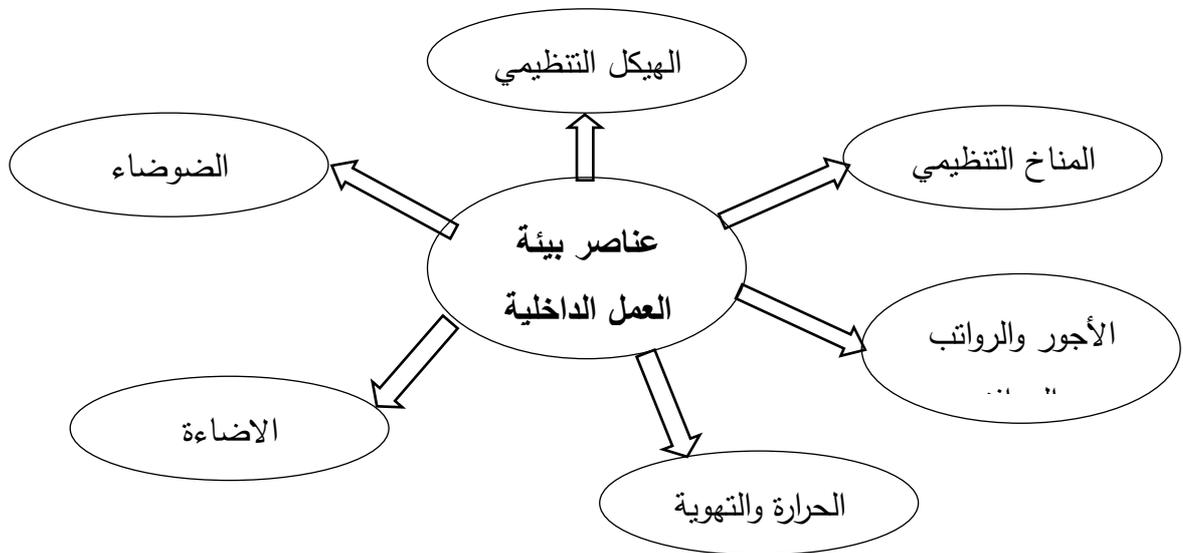
درجة الحرارة غير مناسبة في مكان العمل سواء ارتفعا أو انخفاضا تسبب ضيقا لدى العاملين كما تؤثر بطريقة سلبية على النواحي الفيزيولوجية للعامل مما يزيد إحساسه بالضيق ويقلل من أدائه في العمل.<sup>1</sup>

هـ-الإضاءة: تعد إضاءة مكان العمل أهم عنصر مادي في بيئة العمل، فقد تبين للعلماء من أثر دراسة الإضاءة أن الإنتاج يمكن أن يزداد كلما ينقص التعب إذا زود المصنع بإضاءة مناسبة وكافية، والإضاءة الجيدة الملائمة أكثر من فائدة فضلا عن الأركان والأماكن غير النظيفة فتدفع لتنظيفها، كما أنها تقلل من مقدار المواد التالفة وفيها وقاية من الحوادث.<sup>2</sup>

و- الضوضاء: للضوضاء تأثير سلبي على العمل وأدائك، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين، كون الضوضاء عاملا مزعجا فتسبب بذلك:

ضيقا واستياء من جانب العامل، وكونها عاملا مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه، وتختلف الضوضاء في النوع والشدة والتأثير، كما أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالضوضاء فهناك أفراد أقل تأثرا بالضوضاء، كما يوجد آخرون عكس ذلك أكثر حساسية لها.<sup>3</sup>

#### الشكل رقم (4): يمثل عناصر بيئة العمل الداخلية



المصدر: <https://almenjj.com/reading.php?idm=131489> . بتاريخ 2023/09/10 على

الساعة 12:14.

<sup>1</sup> حدة متلف، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين، مجلة البحوث العلمية، المجلد 16، العدد1، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2021-2022 ص 6.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 83.

<sup>3</sup> حدة متلف، مرجع سبق ذكره، ص7.

## 5- العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية:

تتأثر بيد العمل الداخلية بعدة عوامل، يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية والموارد المادية والاقتصادية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها.

ولتحقيق النجاح في الأعمال الإدارية، يجب تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء والإنتاجية والابتكار في المؤسسات ويتضمن ذلك المواد الخام، الموارد البشرية والمالية، النمط القيادي، القيم المهنية والهياكل التنظيمية، نذهب إلى أول عامل وهو:

أ- **المواد الخام:** تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات لكل شيء بداية من الأقلام مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبية وجميع ما تحتاجه بيئة العمل الداخلية.<sup>1</sup>

أي إن في الإدارة، المواد الخام يمكن أن تكون المواد اللازمة لإنجاز المهام، مثل: الورق، الحبر، الأقلام، المعدات الإلكترونية، إذ يجب على الإدارة توفير المادة الخام اللازمة للعمال لضمان إنجاز المهام بشكل فعال وفي الوقت المحدد، هذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

ب- **الموارد البشرية:**

يعد المورد البشري من الوظائف المهمة، إذا تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والغرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفوائد أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المؤسسة.<sup>2</sup>

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية فهذه الموارد وما تضمنه من إداريين وعمل وتقنيين ودوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل، تؤثر على كمية العمل المنجز،

<sup>1</sup> خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية للأفراد العاملين، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 11، العدد 2، جامعة البليدة، 2018، ص 81.

<sup>2</sup> نجم عبد الله اليازوري، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2013، ص 75.

ودرجة جودته في ضوء تملكه من مهارات وإمكانيات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات الإدارية الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة.<sup>1</sup>

تعتبر الموارد البشرية من عوامل النجاح لأي منظمة، حيث تؤثر على كمية العمل المنجز وجودة العمل، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بالموارد البشرية الذي يعتبر عنصر فعال لنجاح أي منظمة، والاهتمام به بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة.

يمكن الاستنتاج من هذا العامل أن إدارة الموارد البشرية تعد جزء حيويًا من نجاح أي مؤسسة وأن إدارتها بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

### ج- الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجابيا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة كالأموال وغيرها، فاضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة.<sup>2</sup>

يمكن الاستنتاج من ذلك أن توافر الموارد المالية يعد أمرا حيويًا من نجاح أي منظمة وأن توفير الموارد المالية بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق الأمان الوظيفي.

يمكن ربط عامل المواد الخام والموارد البشرية من خلال توظيف العمالة المناسبة وتدريبها على استخدام المواد الخام بشكل فعال وتحسين عمليات الإنتاج.<sup>3</sup>

### د. النمط القيادي:

تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والذي تعمل المؤسسة من أجلها.

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد فاصلة إدارة الموارد البشرية فاصلة مكتب العبيكان السعودية، ط2، 2004، ص 928.

<sup>2</sup> عبد الحق إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011، ص 11.

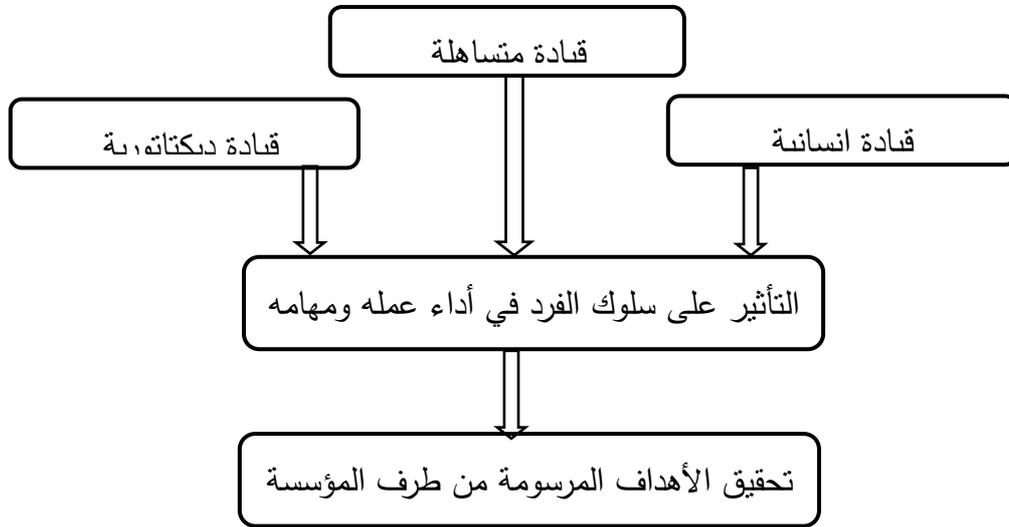
<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 215.

إذ يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة في الإشراف والتسلط يعد من مبادرات العامل ومساهماتهم بخلاف الإشراف المركزي الذي سيسهم فيه تحسين بيئة العمل الداخلية، وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والإبتكار والإبداع.

فالقيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت محدد وظروف معينة، باستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، ما يمنحه إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.<sup>1</sup>

فإذا كان القائد يعامل مرؤوسيه بمعاملة حسنة ويشاركهم في اتخاذ القرارات، وطبيعة العلاقة بينهما مرنة أي نمط الإشراف مرن هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المستقرة، أما إذا كان القائد يعاملهم بقساوة وصلابة وشدة ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات، أي إشراف تسلطي سوف يؤدي ذلك إلى عدم احترام قوانين المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها خاصة إذا كان القائد ينقص من قيمة العامل، والتميز بينهم واللامساواة.

الشكل رقم (5): يمثل تأثير نمط القيادة في بيئة العمل الداخلية



المصدر: سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة

لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، باتنة- الجزائر، 2014، ص42.

<sup>1</sup>نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 78.

أي أن النمط القيادي يؤثر على المناخ التنظيمي، ويمكن أن يكون الإشراف التسلطي سلبا على العمالة ويؤدي إلى تدهور بيئة العمل، بينما يمكن أن يكون الإشراف اللامركزي إيجابيا ويشجع على التجديد والإبداع.

#### هـ. السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية أو إذا كانت غير موجودة أساسا، فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبا على مستوى أدائهم.<sup>1</sup>

أي إن السياسات الإدارية الموضوعية والإدارية العادلة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتشجع على الإبداع والابتكار، بينما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية أو الغير موجودة قد تؤدي إلى بيئة عمل سلبية وتخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على أدائهم.

#### و. القيم المهنية:

المنظمة التي تشبع فيها القيم، الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على أن إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذا آمنا للاستمرار والبقاء والعطاء بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستقلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معدلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الساعة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

أي أن القيم المهنية هي المبادئ والأسس التي توجه سلوك الموظفين في العمل، وتشمل هذه القيم الأخلاقية والمهنية التي تحدد السلوك المرغوب فيه في بيئة العمل، ويهدف العنصر إلى تسليط الضوء على أهمية العمل في الشركة تهتم بموظفيها وتسعى لتحقيق نموهم الشخصي والمهني، حيث يمكن للعاملين العمل بالسعادة وراحا في بيئة عمل تحترمهم وتقدرهم فاصلا ومن ناحية أخرى، تتركز بعض المؤسسات على تحقيق أهدافها دون الاهتمام بموظفيها، مما يؤدي إلى فقدان الموظفين الموهوبين وتراجع جودة العمل

<sup>1</sup> عايد رحيل، عبادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، ص567.

<sup>2</sup> عايد رحيل، المرجع نفسه، ص 56.

والإنتاجية، لذلك ينصح بالعمل في مؤسسة تهتم بالقيم المهنية وتحرص على نمو موظفيها الشخصي والمهني.

### ز. الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الإبتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والركود والروتين المركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات الهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة.<sup>1</sup>

أي إن الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة تشجع على الإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات ومن ناحية أخرى الهياكل التنظيمية الرسمية والمركزية قد تؤدي إلى الجمود والركود والروتين وتعيق الإبداع والتكيف مع التغيرات في المؤسسة.

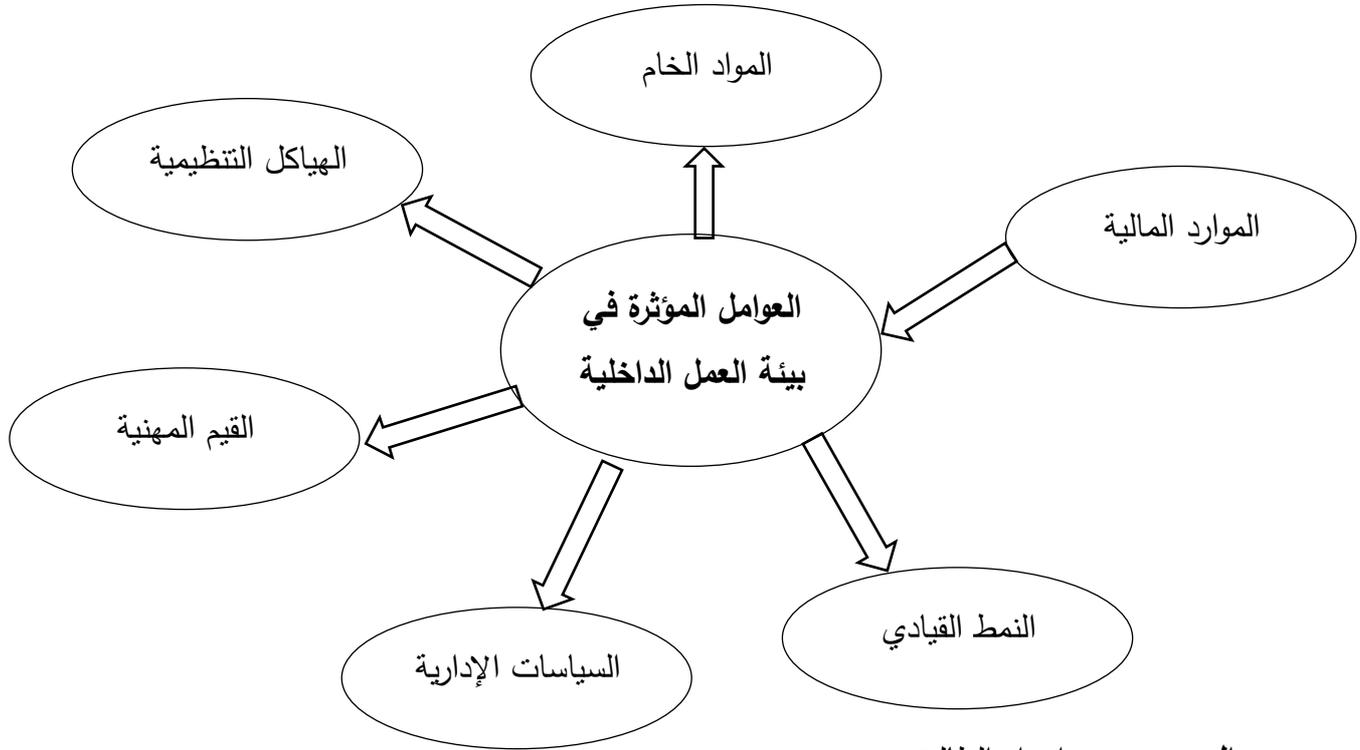
يمكن أن تؤثر هيكل تنظيم المختلفة على الأداء والابتكار في المؤسسات، ويجب على هذه المؤسسات اختيار الهيكل التنظيمي الذي يناسب احتياجاتها ويساعدها على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة، وأن الهياكل التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك باختلاف أهدافها.

تحقيق النجاح في المؤسسات والإدارات، يجب تحديد أساليب فعالة لإدارة الموارد المختلفة، بما في ذلك المواد الخام والموارد البشرية والمالية، يجب أيضا تحديد القيم المهنية والنمط القيادي، الذي يتوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة.

يمكن أن تؤثر الهياكل التنظيمية المختلفة على الأداء والإنتاجية والإبتكار في الشركات.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق، د.ط، قطر، 1998، ص 75.

الشكل رقم (6) : يمثل العوامل المؤثرة في بيت العمل الداخلية



المصدر: مین إعداد الطالبین

## ثانيا: الإلتزام التنظيمي

### 1- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلب عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل والتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل الداخلية ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء المهام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص 741.

<sup>2</sup> ليلي لحسن وآخرون، المرجع نفسه، ص 741.

وهنا يظهر جليا أهمية الإلتزام التنظيمي في المؤسسات فهو يدفع العاملين بها للعمل كفريق واحد مما يحسن من القدرة التنافسية والأدائية لهذه المؤسسة، كان ما يؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.<sup>1</sup>

بذلك يتوجب على المؤسسات التعليمية من بينهم الجامعة كغيرها من المؤسسات الداعي أهمية الاستثمار في العنصر البشري (العامل) وينفي العلاقات الإنسانية التي تحكمه من أجل خلق القيمة المضافة، وتحقيق الرضا الوظيفي.

والتوافق المهني، ومن أجل التغلب على مختلف الصعوبات والعراقيل، لأن الاستثمار في العنصر البشري يعبر عن الاستثمار الحقيقي الذي يسهم في تطوير المؤسسات والنهوض بالعملية التعليمية خاصة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية بما فيهم الجامعة من خلال تطوير البحث العلمي والسعي إلى الرقي به، كما يساعد الإلتزام التنظيمي على تحقيق الأداء المميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة على الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات، أو سرعة إنهاك الأداة البشرية، كما إن الإلتزام يولد الرغبة لدى الأساتذة مثلا والموظفين الإداريين في الجامعات بالاستمرار في الجامعة، ويترتب عن ذلك قلة دوران العمل، حيث يختار أن يكون الأفراد ذوي الإلتزام التنظيمي المرتفع الطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها، بمعنى أن الإلتزام التنظيمي يساعد إلى حد ما في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية اندماج الأفراد مع المؤسسة<sup>2</sup>، ومن هنا تظهر أهمية الإلتزام التنظيمي فبالإضافة إلى هذه النقطة فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.<sup>3</sup>

- يساعد الإلتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة، مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل وهذا يؤثر إيجابا على فاعلية وكفاءة المؤسسة الجامعية ومؤشراتها الأدائية والتنافسية.
- يعتبر إلتزام الأفراد اتجاه المؤسسات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

<sup>1</sup> المسدي عادل عبد المنعم، أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة العلمية، المجلد 51، العدد 2، الرياض، 2011، ص 185.

<sup>2</sup> الطجم عبد الله عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الكويت، 1996، ص 4.

<sup>3</sup> عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 16.

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.<sup>1</sup>
- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات والمؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها.<sup>2</sup>
- إن ولاء الأفراد منظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.<sup>3</sup>
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخلها.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية والتنافسية والجودة التعليم في المؤسسات الجامعية.
- كلما إزداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمؤسسة أدى ذلك إلى إرتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.
- ضف إلى ذلك أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله كونه سلوكا مرغوبا فيه، كان ما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>4</sup>
- يوصف الإلتزام التنظيمي بأنه حال غير ملموسة تتجسد في الولاء ودرجة ثابتة ليست مطلقة ذو أبعاد متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 8.

<sup>2</sup> نعم خضير وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 5، العدد 1، 1996، ص 76.

<sup>3</sup> اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات والمفاهيم، أنان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 18.

<sup>4</sup> عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3، العدد 6، 2015، ص 66.

<sup>5</sup> عاشوري إبتسام، المرجع نفسه، ص 66.

## 2. أبعاد الإلتزام التنظيمي Dimensions of communitment organizational

يشكل الإلتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تحدد الأدبيات ثلاث مكونات رئيسية للإلتزام التنظيمي ترى بأنها الرابط النفسي بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها ألا وهي:

### أ- الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative communitment

وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الإلتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويشير كذلك إلى الإلتزام المستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين، أي يعزز هذا الشعور دعم المنظم الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي الثاني فاصلا وأصحاب هذا التوجيه هم الموظفون وأصحاب الضمير الذين يعملون في مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.<sup>1</sup>

وبهذا يشير هذا النوع من الإلتزام إلى ذلك الإلتزام القائم على حفظ الجميل للمؤسسة، وبهذا فإن العامل الذي يمتلك إلتزاما تنظيميا أخلاقيا تجاه المنظمة أو المؤسسة سيبقى فيها، بأنه يرى أنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك وهناك من يشير إلى أن الإلتزام المعياري ينطلق من شعور العاملين بضرورة العمل لدى المؤسسة لأنه يجب عليهم ذلك.<sup>2</sup>

### ب- الإلتزام البقائي (الاستمراري): continnance skay to Commitment

يشير هذا النوع من الإلتزام إلى وعيد العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المؤسسة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها التنظيم مقابل ما يحصل عليه في عمله في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم إلتزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي سبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد مبارك، الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع إغلاق البيضاء، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، د.س، ص 7.

<sup>2</sup> وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة، مشكلات واقعية وحلول عملية، كلية الإقتصاد، جامعة عمر المختار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبع الأولى، 2016، ص 27.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية، ط1، 2007، ص 332.

إن الإلتزام المستمر أو الاستمراري يشير إلى تلك الرغبة القوية التي يبديها الفرد العامل لمواصلة العمل مع المؤسسة التي يعمل بها، بسبب حاجاته للبقاء بها، وعدم وجود بدائل أخرى للفرد، مما يجعل ترك العمل مكلفا ويسبب خسارة كبيرة له، فهو ارتباط مصلحي بين الفرد والمؤسسة يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير أو مقابل بقائه في هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يشير الإلتزام الاستمراري إلى ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم في العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الإلتزام المستمر يبقون في الخدمة، إذ هم محتاجون وليست رغبة منهم في البقاء.<sup>2</sup>

بمعنى هناك ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة أو المنظمة، فأما الدائمة المنظمة التي يعمل بها، تقدم له المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه له المنظمات الأخرى فيستمر بالبقاء بها إما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الإرتباط هم تطابق القيم والأهداف، بالإضافة النفعيون، الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>3</sup>

أما هو ملاحظ هنا ان بعد الإلتزام المستمر يشير إلى أن الفرد العامل يعتبر الإلتزام التنظيمي في المؤسسة شيء إيجابي له، فالتفكير في ترك المؤسسة قد يكلفه الكثير، من داخل شهري، وإضافة إلى الإمتيازات المختلفة وهو ليس لديه القدرة أو الرغبة في التخلي على مثل هذه الإغراءات أو الامتيازات. ومن ناحية أخرى نجد أن كل من ستاو وسيلانيك 1977 قد حدد أبعادا أخرى للإلتزام التنظيمي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الإلتزام الاتجاهي:** المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

<sup>1</sup> نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، جامعة ورقلة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص ص 5، 6.

<sup>2</sup> خيرية محمد بن عصمان، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة تعليمية، 2017، ص 14.

<sup>3</sup> ريان عادل ريان محمد، محددات الإدراك الإداري للإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتاجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسبوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، المجلد 7، العدد 3، 2002، ص 12.

- **الإلتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح من خلالها الفرد مرتبطاً بمؤسسة ناتجا من سلوكه السابق، لا جهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وب عضويتها، فحسب ما قدماه ستاو وسيلانيك إن أبعاد الإلتزام التنظيمي تعبر عن مجموعة من العمليات التي تعمل على تطابق القيم والأهداف إضافة إلى بدل الجهد للتمسك بها تجعله في حالة من الولاء والرضا عن المؤسسة التي يعمل بها.

أما بالنسبة إلى ليكدون فقد حدد بعدين للإلتزام التنظيمي ألا وهما:

- **الإلتزام الإخلاصي:** المقصود به تبني الفرد للقيم وأهداف المؤسسة يجعلها جزء من قيمه وأهدافه.
- **الإلتزام المحسوب:** المقصود به الرغبة التي يبديها العميل باستمرار في عمله في المؤسسة، رغم وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى وهي مر بالأفضل، فهذا الطرح نجده مشابه بدرجة كبيرة لما قدمه كل من ستاو وسيلانيك 1977.

يمكننا أن نلاحظ هنا أن كل من ليكدون و ستاو سيلانيك قد قدما نفس الطرح بالنسبة لأبعاد الإلتزام التنظيمي لكن هناك اختلاف في التسمية فقط فبالنسبة للبعد الأول فقط اتفقا على أنه البعد الذي تصبح فيه قيم المؤسسة وقيم الفرد متطابقة، وهادم يشير إلى زيادة رغبة الفرد بالبقاء في هذه المؤسسة أما بالنسبة للبعد الثاني، وهو الذي يتميز بزيادة رغبة الفرد في وارتباطه بالمنظمة، وذلك من خلال مجموعة من العمليات التي قام بها في السابق حتى وصل إلى درجة التعلق بالمؤسسة، وعدم تأثره بعوامل أخرى كوجود بدائل للعمل في مؤسسات غير مؤسسته.

بينما كان قد وضع ثلاث أسس للإلتزام التنظيمي وهي كالاتي:

- **الإلتزام المستمر:** ويقصد به أنه يكرس الفرد حياته ويضحى بمصلحته من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر بما يحققه من مكاسب عند تركها.<sup>1</sup>
- **الإلتزام الموجه:** يتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثل لسلطتها ومعاييرها التي تحدها.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة جنييف للعلوم، 2006، ص ص 37،38.

- **الإلتزام التلاحمي:** يتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات إجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر مركزا على السلوك الإيجابي.<sup>1</sup>

يمكن القول حسب ما قدمه كانتور فإن أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاث الذي قدمها تعبر عن التمسك الشديد من قبل الفرد العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، مع محاولاته للقيام بمجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تساعده في البطء بها، من اتباع وتقييد بالقوانين ومختلف التعليمات الإدارية، إضافة إلى إقامة علاقات حسنة مع جماعات العمل التي ينتمي إليها داخل المؤسسة وبحسب نموذج الإلتزام مدى الحياة فقد تم تحديد الأبعاد التالية: (الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمنظمة) يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام وهي كالاتي:

- **الولاء التنظيمي:** لقد تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي حيث يرى بوتر وزملائه أن الولاء التنظيمي "أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، أن بوكنان في عرفه بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة مما يدفع الفرد بالاندماج في العمل والذي تبني قيم المنظمة"<sup>2</sup>.

أما العتيبي والسواط فقد عرفا الولاء التنظيمي لأنه الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد في المؤسسة أو المنظمة، والتي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء فيها، وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول إن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي، حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة والبقاء مع تبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

- **المسؤولية اتجاه المنظمة:** يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤدي الوظيفة على القائمين عليها لإلتزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية قانونية وأخلاقية، لا بد أن يعيها الفرد العامل (الموظف) حتى يستطيع القائم بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المأخذ أو التبعية وقد يكون من الصاب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية في قياسها بسبب تعارض الآراء حول المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين هما

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص ص 37، 38.

<sup>2</sup> جواد شوقي ناسي، السلوك التنظيمي، عمان، د.د.ن، 2000، ص 253.

<sup>3</sup> العتيبي مسعود محمد، عوض الله سواط، الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، العدد 7، 1997، ص 18.

المسؤولية القانونية، والأخلاقية فهي شبيهة في معناها للمساءلة، والثاني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، إما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقطة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفين اتجاه الفعاليات التي يتصل بها أعمالها.<sup>1</sup>

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، لسبب فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل.

بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد العامل يمتنع عن ترك المنظمة، كونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها، وكذلك إلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المؤسسة التي يعمل بها وعدم التخلي عنها وتركها.<sup>2</sup>

الرغبة في الاستمرار في العمل: يتمثل بعد الإلتزام بالعمل في المنظمة ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهة أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله، حيث أن الفرد استثمر جزء من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، د.ط، د.د. ن، 1998، ص 350.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سعادة، المرجع نفسه، ص 394.

<sup>3</sup> يوسف درويش عبد الرحمن، العلاقة بين الإحساس بالفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، 1996، ص 492.

يمكن القول هنا أن الفرد عند إلتزامه أو رغبته بالاستمرار في الفعل بمؤسسة ما، فهو بذلك يكون قد وضع تفضيلات مختلفة منبعثة من حساباته التي قام بها حول وضعيته إما البقاء أو الترك فهو يتأثر بمجموعة من العوامل، لكنه مجبر على اختيار الأفضل أو ما يحقق له فوائد وتلبية لحاجاته.

**الإيمان بالمنظمة:** ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى إفتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وكيانه وتنوع مهاراته المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، سوى فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفخر بإنتمائه للمؤسسة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها، كما كانت مشكلاته الخاصة، والشعور بوجود جو آخر يربطه بعمله.<sup>1</sup>

نلاحظ ان إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها هو من أهم أبعاد الإلتزام التنظيمي، كما يمكن اعتباره كمرحلة أخيرة من مراحل النضج للإلتزام لدى الفرد، فعند وصوله لهذه المرحلة يكون الفرد قد آمن واقنع بكل ما يوجد في المؤسسة التي يعمل بها، ولديه الرغبة في بدل أقصى مجهوداته لكي تصبح هذه المؤسسة المثال الأفضل.

### ج- الإلتزام العاطفي **commitment affective**

وهو يشير " إلى الإحساس العاطفي تجاه المنظمة، ويوصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة فضلا عن الأهداف القيم"<sup>2</sup>، كما يتمثل في الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة، من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء والرغبة)، فهو إلتزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو مؤسسته (أي المؤسسة التي يعمل بها) والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها وإن قيمه تتسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، وقد يتطور الإلتزام الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاث أسس متمثلة في القيم المشتركة **participation Value**، وضوح الأهداف **objectives of Clear** والإندماج الشخصي **interaction Personality**.

<sup>1</sup> الخشالي شاكر، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ستة، العدد واحد، 2003، ص 217.

<sup>2</sup> Gergette Henri , l'engagement organisationnel dimensions déterminations et impacts, mémoire présenté à la faculté des études supérieures, université de montréal, 2000 , p26.

من خلال هذا نفهم أن الأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المؤسسة، فإنهم يستمرون في ذلك العمل أما إذا كانوا لا يشعرون بالولاء تجاه المنظمة فإنهم يميلون إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر، فالجانب العاطفي أمر مهم في المؤسسة حسم الراعي المدخل التبادلي، فعملية التبادل لا تتم وفق الجوانب المادية، وإنما أيضا في الجانب العاطفي.

كما أن هناك من عرفه بأنه "ذلك الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحد معها، والإلتزام إليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها، كما يعبر عن قوة تتطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها، لأنه موافق على قيمها وأهدافها، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة حيث يأخذ الفرد في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل في المؤسسة، أي أنهم يبقون لأنهم يشعرون أن هذا واجب عليهم.<sup>1</sup>

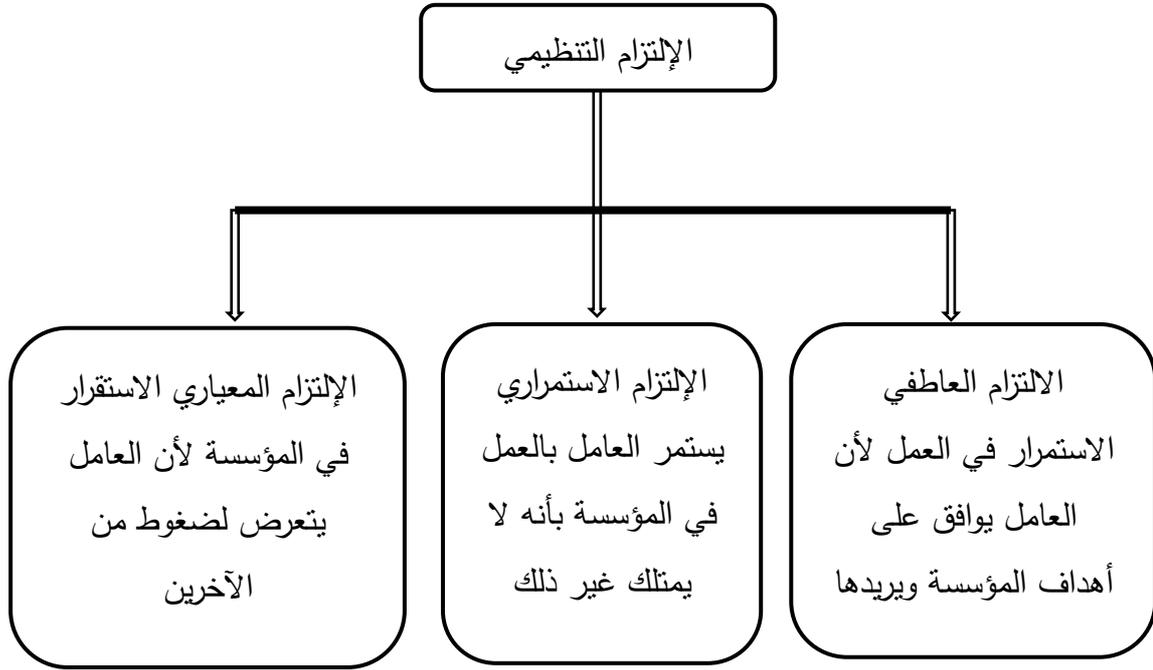
وهناك من يطلق عليه اسم الإلتزام الاتجاهي (الشعوري، العاطفي) وكما سبق يعكس لنا هذا النوع من الإلتزام علاقة الموظف أو العامل وارتباطه العاطفي مع المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، الإلتزام العاطفي يعبر عن الإلتزام الوجداني في المنظمة، وهي تتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وكذا علاقته بالمشرفين ودرجة إحساس العامل أو الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

ومنه نخلص أنه وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي، إلا أنهم اختلفوا في تحديدها، فكل باحث قدم طرحا مختلفا عن الآخر في تقسيم هذه الأبعاد، وكذلك نجد أن كل من ستاو وسيلانيك قدم طرحا مشابها لما قدمه لكيدرون بخصوص أن الفرد عند توافق قيمه مع قيم المنظمة التي يعمل بها يتكون لديه نوع من الإلتزام، وذلك من خلال الرغبة في الاستمرار بالعمل، ومنهم ما يمكن ملاحظته أن كل هذه الأبعاد تتأثر وتؤثر في بعضها الباد بصيغة معينة أو بصور تكاملية.

<sup>1</sup> الشمري محمد بن الحميدي، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 55.

<sup>2</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، الإلتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 2، العدد 4، جامعة جيجل، 2019، ص 196.

الشكل رقم (7): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج جيران بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004، ص 22.

### 3. خصائص الإلتزام التنظيمي

يتمثل الإلتزام التنظيمي في تحقيق التوازن بين ما يقدمه الفرد من مجهود وبين ما تقدمه المؤسسة كمقابل لذلك الجهد المبذول، ولتحقيق الإلتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، وبما أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت اللذان يكرسهما لهذا الغرض فسوف نقدم جملة من الخصائص التي يتميز بها الإلتزام التنظيمي والتي مكنته بأخذ هذا الاهتمام الكبير من قبل المفكرين والباحثين المهتمين بهذا المجال وهي كالاتي:

- إيمان الفرد القوي والقبول الواضح بأهداف المنظمة وقيمتها.
- الرغبة القوية والواضحة في استمرار عضوية الفرد في المنظمة التي يعمل بها حيث لا يفكر هذا الفرد أبدا في الاستقالة، بين على الأكثر يشعر بالفخر لكونه يعمل في خدمة المنظمة والانتماء إليها.

- الرغبة القوية والواضحة في بدل الجهد غير عادية بالنيابة عن المنظمة ومساهمتها في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذه الخصائص أن الفرد يصبح أكثر اندماجا بالمنظمة بحيث يهتم بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، طيب القيم التي تتسم بها، وسعيه للحفاظ عليها، من خلال بذل الجهد الكافي ليحقق استمرارية المؤسسة، وهذا طبعا يساعد على تكوين مكانة وسمعة في الجماعة التي ينتمي إليها، فالفرد لما يحقق أهداف المؤسسة يعود ذلك عليه بالمنفعة.

كما نجد مین خصائص الإلتزام التنظيمي " أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم " <sup>2</sup>.

بمعنى إن الإلتزام ليس من الأشياء المادية التي يمكن مشاهدتها أو بالأحرى قياسها، وإنما يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، فمن خلال التصرفات التي يتبعها الفاعل يمكن الحكم عليه بالإلتزام أو عدم الإلتزام كالتأخر عن المواعيد والتغيب، الإلتزام ساهم بشكل كبير في التنبؤ بالعديد من السلوكيات داخل المؤسسة.

يوضح لنا هذا أن الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالحه ومصالح المنظمة مع بلوغ الأهداف المسطرة بطيئة جيدة.

إن الإلتزام التنظيمي يعود حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

كما يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ألا وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة، والاستمرار والبقاء في العامل، وأكد الشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.

يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتا طويلا في تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، والذي تظهر من خلال عدة مؤشرات كالحضور، تحمل المسؤولية، الرغبة في الاستقرار بالعمل، والشعور بالولاء اتجاه المؤسسة، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بين قد يكون نتيجة لتأثيرات

<sup>1</sup> زاهد محمد بيبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 121.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173.

استراتيجية، فالفاعل لما يجد نسبة حصوله على فرصة الترقية ضعيفة أو في بعض الأحيان متقدمة والأجر الذي يتقاضاه لا يلبى احتياجاته اليومية وعلاقاته بمؤسسته ضعيفة وبالتالي هي العوامل التي تدفع به إلى عدم إلتزامهم.<sup>1</sup>

إضافة إلى أن للإلتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر جارية، بل يمكن القول إن جملة الظواهر وطبيعة تكوينها في المؤسسة هي حصيلة أو نتيجة لمستوى الإلتزام التنظيمي، حيث يتجلى صورته على سبيل المثال في رغبة الأفراد في البقاء في التنظيم، ومدى الإلتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل أفراد المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها، وغير ذلك من مظاهر الإلتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

يعني هذا أننا مخرجات الإلتزام التنظيمي تتمثل في البقاء داخل المؤسسة، وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين بها والأداء التنظيمي مع الحماس في العمل والإخلاص للمنظمة ككل.

- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة العوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>3</sup>، بمعنى أن الفرد العامل يتواجد معه جماعات عمل يؤثر ويتأثر بها، فقد يكون إلتزامه أو عدم التزامه مرتبط بتلك الجماعات مثلما يراه "دوركاييم" "الفرد ملزم ومضطر عن التصرف بطريقة معينة كنتاج عن الروابط والعلاقات مع الأشخاص الآخرين"

يتضح مما سبق أن الإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية له عدة خصائص تبيّن لنا أن الإلتزام عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى جهد والطاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، فهو حالة نفسية تتبع من إرادة الفرد، وباختياره وليس إلزاما كسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية، فهو شخص عاقل يتمتع بحرية نسبية وبالتالي فله الاختيار في الإلتزام.

#### 4. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

يتصف الإلتزام التنظيمي بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبق لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية، وتقوم على الافتتاح الداخلي بأهداف أو غيات الفرد من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى وذلك بمجرد تقييم لها لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، والإرتباط الوجداني الذي يتمثل في

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>2</sup> القحطاني محمد قاسم، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، عمان، دار مجد لاوي للنشر، 2008، ص ص 235، 236.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 285.

ولائه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرارية فيه، وبالتالي فعلية تكوين والنمو للإلتزام التنظيمي إذا تعتبر عملية صعبة ومعقدة، فالإلتزام التنظيمي لدى الفرد يترسخ عبر مراحل يمر بها في مؤسسته، وينبغي على الإداري التعرف عليها كي تعينه على معرفة مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة، فلقد بين بوكانان Buchanan في بحثه الخاص بتطور إلتزام المديرين لتنظيمات العمل سنة 1964 أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة ألا وهي:<sup>1</sup>

أ- **مرحلة التجربة:** أي قابل للدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للإلتزام التنظيمي ناجم عن توقعات الفارق وظروف العمل، وطبيعة البيع الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، في هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبدل جهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل.<sup>2</sup>

بمعنى أنه التحاق العامل بالمؤسسة لم يكن قرار عشوائي، وإنما له أهداف يسعى لتحقيقها، ولهذا اتخذ قرار بالعمل في تلك المؤسسة، وهذا ما يساعده بأن يتأقلم سريعاً مع العمل والعمال، أي البيئة الداخلية للمنظمة بصفة عامة.

ب- **مرحلة البدء في العمل:** وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من الحيز<sup>3</sup>، وظهور قيم الإلتزام التنظيمي بحيث العامل لما يبدأ فيه العمل يرغب في إظهار قدراته للمؤسسة التي يعمل بها وكذا للزملاء، وبالتالي يسعى جاهداً لبذل أكبر جهد في العمل، وذلك لتخوفه من العجز والفشل في إنجاز المهام في هذه المرحلة تظهر عدة مؤشرات دالة على إلتزام العامل أو عدم التزامه.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية في واصله جامعة نايف العربية بالرياض، 2005، ص ص 36، 37.

<sup>2</sup> راتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 204.

<sup>3</sup> راتب سعود، سوزان سلطان، المرجع نفسه، ص ص 204، 205.

ج- **مرحلة ثقة في المنظمة:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حين تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الإلتزام التنظيمي، ويزداد نمو الإلتزام حتى يصل إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

د- **مرحلة الطاعة:** وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين، والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات.

هـ- **مرحلة الاندماج مع الذات:** يعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الإنسجام مع الذات، والشعور بالفخر والاعتزاز والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة أو المؤسسة.

و- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن مؤسسته أو المنظمة التي يعمل فيها جزء من هو وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن عملية الإلتزام التنظيمي تمر بعدة مراحل حتى يصبح الفرد أكثر التزاما وارتباطا بالمؤسسة، وأن اندماجه مع الزملاء ومع المنظمة عملية صعبة تتطلب وقت أو حتى سنوات إضافة إلى هذا فإن العامل يتبع مجموعة من الخطوات لتحقيق عملية التبادل، بحيث إنه ينفذ الأوامر ويقدم الطاعة المطلوبة، لكن بشرط الحصول على مكافآت بمختلف أنواعها (الأجر، الترقية والسمعة)، كما أن الثقة في المؤسسة عملية مهمة للاستمرار في العمل، فكلما أحس العامل بثقة المؤسسة زادت درجة التزامه التنظيمي فغياب الثقة في المنظمة ينتج عنها ترك العامل منصبه من جهة و فقدان المنظمة لعمالها من جهة أخرى إن الفرد العامل دائما يجسد بنفسه في سبيل تحقيق غاياته الخاصة سواء كليا أو على مراحل مثل ما هو موضح في المراحل السابقة.

- كما أشار Oreily إلى ثلاث مراحل الإلتزام التنظيمي ألا وهي:

أ- **مرحلة الإذعان:** فالإلتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، و يلتزم بما يطلبونه مقابل حصولي منها على الفوائد المختلفة.

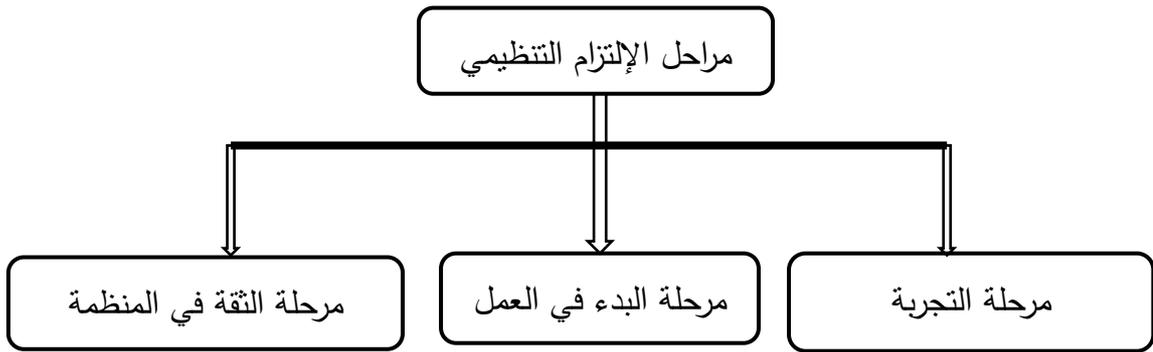
<sup>1</sup> راتب سعود، سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، ص 38.

ب- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والإستقرار للعمل بها فهي تشبع حاجته للانتماء، نيتا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

ج- مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له فالإلتزام نتيجة حتمية لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.<sup>1</sup>

الشكل رقم (8) : يمثل مراحل الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (1) : يمثل تلخيصات الباحثين حول تطور الإلتزام التنظيمي للفرد.

البيليسي	أولان وجافان	مودي وبوتر	ولش ولافن	بوشنان
ويمر عنده الإلتزام بثلاث مراحل	ويمر عندهما الإلتزام بثلاث مراحل	ويمر عنده الإلتزام بثلاث مراحل	ويمر عندهما الإلتزام بمرحلتين	ويمر عنده الإلتزام بثلاث مراحل
مرحلة الطاعة	مرحلة الإذعان	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الإنضمام للمؤسسة	مرحلة التجربة
مرحلة الإدماج مع الذات	مرحلة التماثل والتطابق	مرحلة البدء في العمل	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة العمل والإنجاز
مرحلة الهوية	مرحلة التبني	مرحلة الترسيح		مرحلة الثقة في التنظيم

المصدر: العتيبي مشعل بن حمس، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة حالة العاملين مجلس الشورى، رسالة ماجستير، الرياض، جمعة نيف للعلوم الأمنية، 2008، ص 67.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

### 5. المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الإلتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الإنجاز وإلى تحقيق الذات، أما المتغيرات والتي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

أ- متغير العمل علاقته بالإلتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي يتعلق بالتقدم في العمر والإلتزام التنظيمي أي إنه كلما تقدم موظف أو العامل في العمر يرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه، وذلك لأن الكبار في السن أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

ب- علاقة الإلتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن تفاعل الاجتماعي بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبراته في أداء الأعمال، ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتفاعل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعد الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منطقة أو مؤسسة أخرى أي أن احتمال انتقال الفرد للعمل في مؤسسات أخرى تقل مع زيادة عمر الفرد.<sup>1</sup>

ج- علاقة الإلتزام بمستوى التعليم: قيادة بعض الدراسات على العلاقة بين التأهيل العلمي للعامل أو الموظف، ومعدل الإلتزام، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها ارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد معنوي ومادي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات البديلة الوظيفية أمام الفرد، كلما ارتفع تأهيله العلمي أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الإلتزام

<sup>1</sup> عاشوري إيتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 65، 66.

التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف أو العامل، أي إنه كلما يرتفع التأهيل العلمي للفرد العامل كلما يرتفع معدل الإلتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

#### د - طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجنس العامل أو الموظف:

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل هو الأكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على العكس أي أن المرأة هي الأكثر التزاماً من الرجل في مجال العمل ويقول الباد أن المرأة الملتزمة هي الغير متزوجة لأنها الأكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.

#### هـ - علاقة الإلتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، وكذلك بين الإلتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

و - العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام التنظيمي، إذ أنه كل ما زاد نطاق الوظيفة الدا إلى زيادة تحدي المرتبط بالوظيفة في حد ذاتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

ز - العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والإلتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور، والإلتزام التنظيمي، حيث أن سيارات الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر في البناء على التزام الأفراد العاملين، أما غموض الدور يضع الفرد العامل في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرق، وبالتالي يؤثر في سلبا على الإلتزام ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفارق زاد إلتزامه به.<sup>3</sup>

ح - العلاقة بين عبئ العمل والإلتزام به: كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي لديه، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ العمل أو الدور والإلتزام التنظيمي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عاشوري إبتسام، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> عاشوري إبتسام، المرجع نفسه، ص 67.

<sup>3</sup> عاشوري إبتسام، المرجع نفسه، ص 67.

<sup>4</sup> عاشوري إبتسام، المرجع نفسه، ص 67.

## 6- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

إن بعض العب اختلافاً التي ظهرت عند البحث في موضوع الإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بهذه، مكوناته ... إلخ، بدأت تتلاشى فيما يخص الدراسة أو البحث عن العوامل المساعدة، والمؤثرة في الإلتزام التنظيمي ظهر حينها شبه إجماع على تحديد تلك العوامل، مع أن الإختلاف ظهر في درجة العلاقة بين مختلف تلك العوامل والإلتزام التنظيمي، وأكد حجم تأثيرها عليه وهو ما ظهر مثلاً عندنا موجز آلان وماير 1990 mayer et Allen، لنا الإلتزام التنظيمي توليدي الأبعاد والتي ورد من خلاله أن هذه العوامل المؤثرة والمساعدة على تكوينه داخل المؤسسة تختلف باختلاف شكل الإلتزام التنظيمي في حد ذاته (عاطفياً كان أم استمرارياً أم معيارياً)،

كما كان الإختلاف أيضاً في شكل عرضها وتصنيفها فبعض الدراسات الصمت تلك العوامل على حسب انتمائها ففيها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بطبيعته أعماله، وأخرى متعلقة بالمؤسسة أو المنظمة ومنها ما له علاقة بالبيئة الخارجية، وما دام موضوع دراستنا متعلق ببيئة العام الداخلية فهناك العديد من العوامل المتعلقة بهذه البيئة تؤثر بشكل مباشر على درجة الإلتزام التنظيمي، سيتم التطرق إليها لاحقاً، إما بعض الدراسات ف أوردت تلك العوامل بدون تقسيم أو التصنيف، مع إن كل ما سابق لين في تلك العلاقة التأثيرية لكثير من العوامل على الإلتزام التنظيمي، وقد صنفها وعددها كل من بورتر وستير et Porter إلى ثلاثة عوامل رئيسية ألا وهي (عوامل الشخصية، عوامل وظيفية وعوامل تنظيمية)، هذا بالنسبة لبحوث التسعينات والثمانينات، أما بالنسبة لبحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها بالإلتزام التنظيمي، أما بالنسبة للدراسات الحديثة فقد اعتمدت في تحديدها للعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي على خصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء يدافع إلى الخصائص التنظيمية:<sup>1</sup>

أ- **العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:** هناك كل عديد من العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي سواء كان ذلك بالسلب أو بالإيجاب ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- **الأجور:** تبين من خلال العديد من الدراسات أن الأجور تؤثر على درجة الإلتزام، حيث كلما كان نظام الأجر يتسم و بالعدالة التنظيمية، ويتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين ويكون هناك قبول من

<sup>1</sup>بين علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، دورة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة آفاق فكرية، المجلد 9، العدد 1، 2021، ص ص 10، 11.

طرف الأفراد، كلما زاد شعورهم بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الإلتزام التنظيمي، فهو حسب ما توصلت إليه نظرية العدالة " انه الفرد دائما يقارن نفسه بالآخرين من حيث الجهد المبذول والعوائد المحصلة عليها، إذا ما وجدت هناك عدالة في توزيع الأجر فإنه يلتزم أما إذا وجد العكس فهذا يؤدي به إما لترك العمل أو المطالبة بالنظر في الموضوع"<sup>1</sup>، فمن بين العوامل الأساسية التي أدت بالعمل إلى الالتحاق بالمؤسسة هو الأجر (العامل المادي) وهذا يعني أن إرتفاع وانخفاض الإلتزام مرتبط بنظام الأجور السائد في المؤسسة.

- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم : من المعلوم أن تواجد العاملين في المؤسسة رغبة منهم في إشباع العديد من الحاجات سواء كانت الحاجات الفيزيولوجية، الأمن والاستقرار في العمل الشعور بالطمأنينة في التنظيم، كما أنهم بحاجة أن يكونوا محبوبين من قبل الآخرين، وأن ينتمون لجماعه ويسعون وبالتالي لتحقيق ذاتهم، وعلى المنظمة أن تسعى إلى تلبية حاجات هؤلاء العمال حتى يكون إلتزامهم مرتفع، ويدفعهم إلى المزيد من العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالطمأنينة ومن ثم الانتماء وبالتالي الإلتزام التنظيمي، فكل ما سعت المؤسسة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها كلما زادت درجة إلتزام هؤلاء العمال، إضافة إلى هذا على المنظمة أن تطبق أنظمة مناسبة من العوائد والمكافآت من خلال إعداد نظام العوائد بما يتوافق معها وكلما ازدادت درجة الملاءمة والتوافق بين نظام المكافآت وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية، فإني تائج أفعال الفرد تلعب دورا هاما في أفعاله وتصرفاته المستقبلية ويميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يكافأ عليه، ويتجنب السلوك الذي يعاقب عليه، وإهمال السلوك الذي لا ينال مكافأة عليه.<sup>2</sup>

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: "لقد أظهرت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها، وتمثيلها، والوسائل تحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والإلتزام التنظيمي، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، أمان، الأردن، ط 2، 2001، ص 162.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمال، الأردن، 2004، ص 130.

<sup>3</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي في وعلاقته بالالتزام التنظيم لدى المشرفين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 305.

- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، في المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، وهنا يمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة ألا وهي:
- تنطوي المشاركة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الإعتماد على المشاركة غير الفعلية.
- تعمل المشاركة على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات لتحقيق الأهداف.

- يعمل المشاركة على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.<sup>1</sup>

- **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية وطبيعة الإشراف والقيادة على درجة الإلتزام التنظيمي حيث إذا ما كانت لقيادة ديمقراطية، وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات فإن هذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الإلتزام لدى العاملين، أما إذا كانت القيادة فوضوية فإن العمال يصبحون غير مباليين بالعمل وتكون درجة الإلتزام منخفضة، أما إذا كانت القيادة صارمة فإن العمال يصبحون أكثر تعصبا ويخلقون دائما أعدادا للتغيب ويثيرون المشاكل، وبالتالي تكون درجة التزامهم ضعيفة.

- **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل بشكل كبير على درجة الإلتزام التنظيمي بحيث لما تكون اتجاهات الجماعة إيجابية ناحية المؤسسة، وهناك تماسك وتعاون بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الإلتزام التنظيمي، أما إذا كانت اتجاهات الجماعة سلبية اتجاه المؤسسة فيؤدي بها ذلك إلى إثارة المشاكل وظهور الصراع بينها وبين الإدارة وبالتالي يكون إلتزام هذا الضعيف، وهذا يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، الفرد العامل يعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فبدونه لا يمكن تسيير شؤونها.<sup>2</sup>

- ب- **عوامل تتعلق بالخصائص الشخصية:** فهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه كالسن والطول مدة العمل، مستوى التعليم، الجنس ودوافع وقيم الأفراد.

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>2</sup> صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- **السن وطول مدة الخدمة:** فيما يخص السن توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة بين سن العامل ودرجة تعلقه بالمؤسسة من جهة ودرجة التزامه التنظيم من جهة أخرى فكلما زاد السن العامل كلما زادت رغبته في البقاء في المؤسسة، حيث أنه لا يستطيع أن يغامر بنفسه ويترك المؤسسة التي يعمل بها ويتحمل تكاليف البحث عن عمل جديد ولذا ما عليه إلا الإلتزام بالعمل، على عكس الأفراد صغيري السن ف لديهم فرصة إيجاد عمل آخر ووظائف أفضل وبالتالي يكون التزامهم ضعيف، كما نجد العامل الكبير في السن أكثر وعياً بأهمية العمل وأكثر حرصاً عليه من عام صغير السن.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد بالمؤسسة، إنه كلما زادت مدة خدمة الفرد بالمؤسسة كلما كان أكثر ارتباطاً بها من خلال علاقاته القوية بالزملاء وعلاقاته اتجاه المؤسسة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها في المؤسسة طوال مدة خدمته الطويلة بها، وبالتالي يكون إلتزامه التنظيمي عال عكس العامل الذي تكون مدة خدمته قصيرة يكون التزامه التنظيم منخفض، وهذا راجع إلى كونه لا يشعر بالولاء تجاه المنظمة وغير مندمج مع جماعات العمل.<sup>2</sup>

- **مستوى التعليم:** إن العلاقة بين مستوى التعليم ودرجة الإلتزام التنظيمي قد تكون طردية أو عكسية، بحيث تكون عكسية فكلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزاد ال توقعاته من المؤسسة وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على الإلتزام التنظيمي بالانخفاض حيث أن المستوى التعليمي العالي يجعل الفرد أكثر وعياً ورغبة في تحقيق أهداف خاصة به، ويتكون ال لديه طموحات واسعة، بينما تكون العلاقة الطردية فكلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع هؤلاء واتجاهات الأفراد كلما إرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

- **الجنس والحالة الاجتماعية:** لقد اختلفت الدراسات حول العلاقة بين الجنس ودرجة الإلتزام التنظيمي بحيث "هناك من يرى أن النساء أكثر هن التزامن الرجال والسبب يعود إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في مؤسسات أخرى الأقل من الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بأعمال جيد في منظماتها، وهناك من يرى إن النساء أقل التزاماً من الرجال خاصة المتزوجات حيث لا يقدرن على التوافق

<sup>1</sup> صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المرجع نفسه، ص 44.

بين العمل في المنزل والعمل في المؤسسة وبالتالي يكثر الغياب والتأخر عن العمل وأثناء العمل تكون قليلة التركيز ولا تقدم مجهودا كبيرا عكس الرجال الذين يكون اهتمامهم الأساسي هو العمل وتحمل المسؤولية<sup>1</sup>. أما فيما يخص الحالة الاجتماعية فنجد أن العمال المتزوجين أكثرهم التزاما من العمال الغير متزوجين، حيث إن المتزوجون على عاتقهم مسؤولية الأولاد، وبالتالي لا يستطيعون تحمل تكاليف ترك العمل والبحث عن عمل جديد، وهم أيضا أكثر وعيا بأهمية العمل بينما العمال غير المتزوجين نجدهم أكثر قدرة على تحمل تكاليف ترك العمل والبحث عن العمل الذي يحقق لهم قدر ممكن من الأهداف والحاجات الإنسانية.

- **دوافع وقيم الأفراد:** " لما يرى الفرد العامل أن المؤسسة هي المكان المناسب الذي سيحقق له حاجاته وأهدافه، وتكون هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة، فإن هذا ينتج عنه زيادة في الإلتزام التنظيمي فتحقيق المنظمة أو المؤسسة لأهداف الفاعل يدفع به إلى الإلتزام الذي يعتبره كإلتزام أخلاقي بمعنى هناك عملية تبادل بين الفرد ومؤسسته من خلال تبادل العوائد والتكلفة، لما زادت قيمة العوائد زادت درجة الإلتزام العامل، وتؤثر قيام الأفراد أيضا على الإلتزام التنظيمي، في الأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، أو يرون أنه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم يكون مستوى الإلتزام لديهم مرتفع<sup>2</sup>.

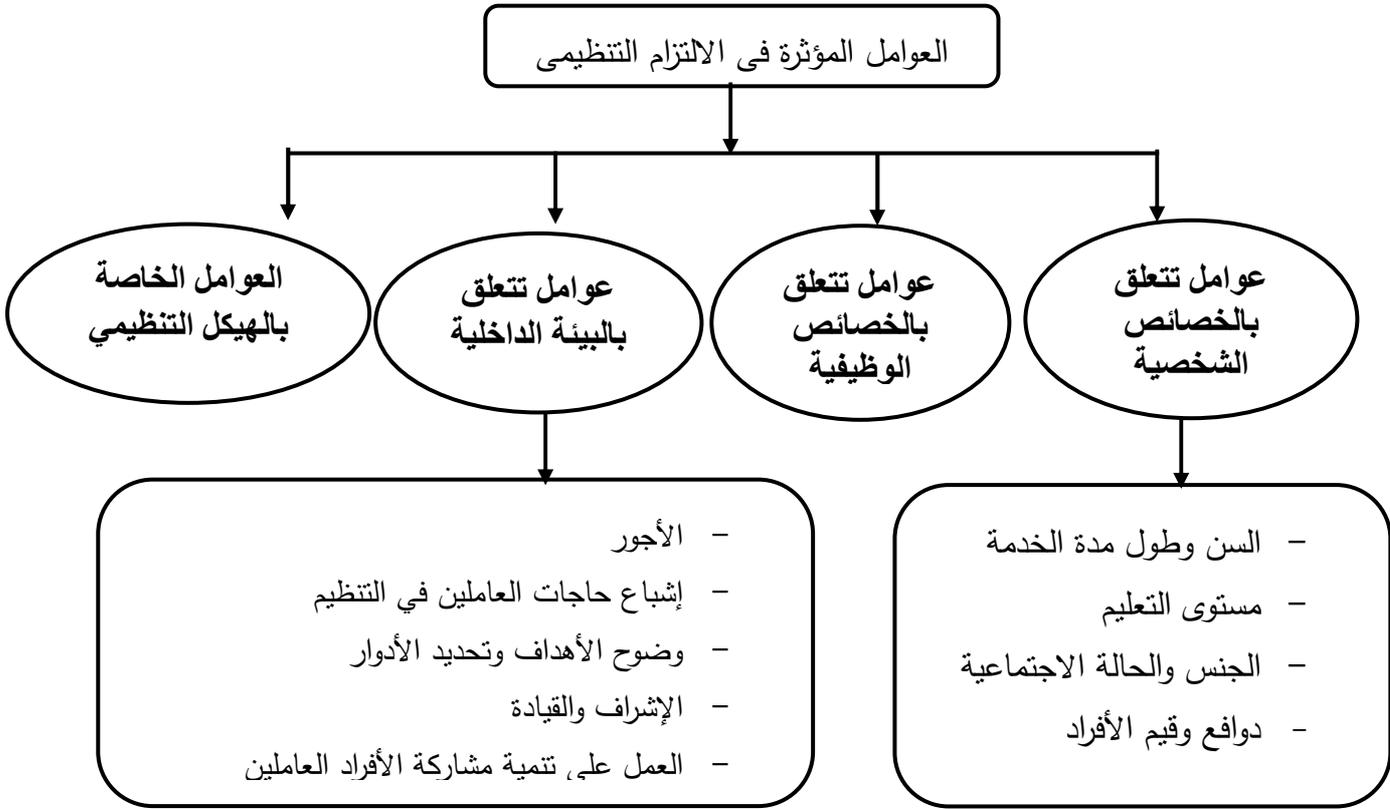
**ج- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:** يرى الباحثين العديد من العوامل " أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الإلتزام التنظيمي، حيث أن المنظمات الكبيرة تتطلب من المدير أن يبذل جهدا أخبار في عملية المراقبة والتنسيق وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على درجة التزام المديرين اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، في حين يرى البعض الآخر أن حجم المؤسسة يؤثر إيجابا على الإلتزام، حيث إنه كلما زاد حجم المنظمة أو المؤسسة كانت جماعات أكبر من المرؤوسين وزيادة فرصة الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المرجع نفسه، ص ص 44، 45.

<sup>3</sup> صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الشكل رقم (9) : يمثل العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي



المصدر: [https:// www.sildeshare.net/anisaaccrr/ss\\_55246436](https://www.sildeshare.net/anisaaccrr/ss_55246436) بتاريخ 2023/09/10

على الساعة 12:20.

### ثالثاً: بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي

تعتبر بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة، حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعناصرها الداخلية: نمط الإشراف، الحوافز المادية، والمعنوية، ظروف العمل الفيزيائية، طبيعة علاقات العمل... إلخ

وذلك عن طريق العلاقات الموجودة بين طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها الذي يظهر على شكل جهود كبيرة لصالح المؤسسة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها، ولأن المؤسسة تساهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، فهي تسعى جاهدة إلى تحسين نوعية الخدمة وجودة العمل وتوفير الرفاهية للمنتفعين العاملين بها، فنجاح المؤسسة ينطلق من الأداء الفعال للفرد العامل الذي يستطيع التكيف مع مختلف المتغيرات التي تحدث في بيئته الداخلية... هذا ما يرفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها، وبالتالي نيل رضاهم من قبلها، ولأن نشاط وكفاءة

العاملين في انجاز المهام المنوطة بهم يزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم، مما يساعد المؤسسة على الاستمرار والتقدم وتأدية رسالتهم الوظيفية<sup>1</sup>، إذن فتوفير بيئة عمل داخلية ملائمة يؤدي لا محالة إلى التزام تنظيمي جيد والعكس صحيح، فمعيار التفرة بين المنظمات والمؤسسات الناجحة والفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه ألا وهو الفرد العامل(الموظف) الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا، بالشكل الذي يزيد من فعاليتها<sup>2</sup>.

فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كاملة تستطيع المؤسسة استغلالها للاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر تسعى إليه كل مؤسسة، إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أداءه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة، وبالخصوص إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية اثاره رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة.

فوجود بيئة عمل داخلية مشجعة ومثالية تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أية مؤسسة، فالمؤسسات اليوم تسعى لتحقيق مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية والاهتمام بهم كأفراد فاعلين وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم، وتزايد اهتمام المنظمات اليوم بموضوع بيئة العمل الداخلية التي يقوم فيها الافراد لأداء المهام الموكلة إليهم، أخذت هذه المنظمات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب لأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك الفرد العامل ودوافعه والتزامه.

والوسيلة الرئيسية لتحسين ولائه وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية ويعد الفرد العامل(الموظف) الأهم في بيئة العمل، فمن خلال علاقاته المباشرة بها فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع لأصعدة الإدارية الهيكلية والفنية<sup>3</sup>.

حيث يقع على عاتق المؤسسة تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة فيها لتحقيق أهداف العاملين بها، وتحقيق التوازن بين مصالح أفرادها، وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية لأن نجاح المؤسسة اليوم في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أو بآخر على جهود العاملين ومدى تفانيهم في القيام بالمهام ولأعمال

<sup>1</sup> موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة العربية السعودية جامعة البترا، عمان 2010 ص141.

<sup>2</sup> خالد زحراح، وهيبه عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة افاق علمية المجلد12، العدد3، الاغواط، جامعة البليدة، الجزائر، 2019.2020، ص1.

<sup>3</sup> خالد زحراح، وهيبه عيشاوي، المرجع نفسه، ص2.

الموكلة له، وكأن لابد من خلق بيئة عمل داخلية تساعد على تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال دعم الثقة، الدافعية، التركيز على أداء العاملين، دعم الحوافز والاستقرار الوظيفي وعدالة نظام الأجور... إلخ.<sup>1</sup> من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك علاقات تتأغم وتداخل بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، فهذان المتغيران يعتبران وجهان لعملة واحدة داخل المؤسسة ألا وهي نجاح هذه لأخيرة في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

لهذا تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، ونستخلص من الدراسات العديدة أن الإلتزام يؤثر في نوع البيئة ومختلف العمليات والممارسات الإدارية كالقيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات... إلخ، وأن ملائمة بيئة العمل الداخلية ومختلف هذه العوامل الداخلية الإدارية للإلتزام التنظيمي يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الإدارية وهنا لابد من الإشارة إلى أن الإلتزام التنظيمي يعزز ويقوم السلوك الإيجابي لدى لأفراد، وتحدد ما هو مطلوب ومرغوب، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي يحققها الإلتزام القوي والايجابي وبالتالي تحدها هذه المؤسسة هي رقابة العقل والروح والجسد مما يقلل من اهتمام الإدارة بوضع الإجراءات التنظيمية، والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك لأفراد العاملين بالمؤسسة.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم موضوعي بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي تمكن في الفهم الصحيح للمؤسسة وخصائصها، فالمؤسسات تتكون من الأفراد، وهي في الأصل وجدت لخدمة ورفاهية الأفراد العاملين بها حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت، وعليه أن تحقيق بيئة عمل داخلية ملائمة والإلتزام تنظيمي جيد للعاملين بها هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيق هذين الهدفين من قبل المؤسسات يجب التخلي أن السياسات الهدامة القائمة على التمييزين العاملين ومشاعر الظلم والتهديد والتهميش لدى العاملين، وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي والتحفيز بما يضمن الاستمرارية والفعالية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد زحراح، وهيبة عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>2</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، المجلد4، العدد6، جامعة لأقصى بغزة، 2014، ص81.

# الفصل الثالث

## النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية .

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية .

ثالثاً: النظريات الحديثة .

رابعاً: المقاربة السييسولوجية لموضوع الدراسة.

**تمهيد**

إن الفكر الإداري والتنظيمي مرة بمراحل عدة تتضمن عدد كبير من نظريات المبادئ والأفكار والمفاهيم التنظيمية، التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي، استجابة لتطور التنظير، حيث تطلبت من المهتمين والباحثين بهذا المجال، ضرورة البحث والدراسة والتشخيص، فقد شهدت الإدارة الحديثة تطوراً مكثفاً في جهود المفكرين وعلماء التنظيم بشكل خاص.

وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور التنظيم داخل المؤسسات والتغير ونظرياته بكل تفاصيله وإنما للإشارة الموجزة لأهم النظريات ومبادئها التي تناولت بيئة العمل الداخلية بصفة خاصة ودلالاتها حول الإلتزام التنظيمي.

وفي هذا الفصل سوف نتقرب إلى النظريات التي تم تبنيها من خلال تسلسلها الزمني، والتي تم إستعراضها كالاتي:

- النظريات الكلاسيكية
- النظريات النيوكلاسيكية
- النظريات الحديثة.

**أولاً: النظريات الكلاسيكية**

لأول مرة في تاريخ البشرية استطاعت النظريات الكلاسيكية أن تقدم إطاراً نظرياً الساعة عادة إلى حد ما في وضع أساس فكري وعلمي لدراسة التنظيم والإدارة، حيث كانت هذه النظريات لا تزال نقطة بداية دراسات أخرى انطلاقاً من هذا الأساس، كما يمكن اعتبار هذه النظريات أكثر دقة وعمقا مثلها مثل النظريات والنماذج الحديثة، لأنها وبكل بساطة تطورت في جو يتميز بمجموعة من العوامل والظروف التي ساهمت في تشكيلها وتبلورها من أهميه التنظيم الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة، الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي، إضافة إلى الانتشار الواسع للثورة الصناعية والتكنولوجية مما أدى إلى إحداث عدة تطورات على جميع المستويات ومختلف الأصعدة الاجتماعية منها، السياسية والاقتصادية ..... التي بدورها أحدثت تغيرات في ال ندام الإنتاجي، وعقدت العلاقات بين الأفراد هذه الأخيرة التي أدت إلى مشاكل إجتماعية، إنسانية..... إلخ.

تعتبر نظريات الكلاسيكية مدخلا من المداخل المفسرة للظواهر الاجتماعية، النفسية، وحتى السلوكية... إلخ، وذلك بنظرتها للعاملين في المؤسسة أو المنظمة مع التي يعملون بها.

## 1- نظرية الإدارة العلمية

اقتترنت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلر Taylor Fredrik (1856-1915) الذي بنى تصورات وافتراضاته على خبرته كمهندس، وعلى ملاحظاته بتسلسل حلقات العمل.<sup>1</sup>

تقوم افتراضات تايلر على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة. وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية كي

يقوم العمل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة، أو بأقل كلفة مادية ممكنة، كما يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء.<sup>2</sup>

حيث أنه كلما قامت المؤسسة بدفع أجر أعلى، ومكافآت مادية أكثر كل ما ضاعف العامل جهده والزاد إلتزامه بالعمل داخل المؤسسة، بمعنى إن إلتزام العامل مرتبط بالمكافآت المادية، فإذا ما أرادت المؤسسة مجهودا أكبر من العامل عليها أن تضاعف في الأجر، فالإنسان حسب ما يراه العالم تايلور يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع الإدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقتصادي في التفكير بطبيعته، ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي، وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.

"إن العامل في المؤسسة عليه أن يتبع النظام السائد داخلها والإلتزام بقواعد وقوانين المنظمة في المقابل تعامل المنظمة عمالها بالتواضع من قبل المسؤولين والمشرفين والعدالة والمساواة ما بين الأشخاص"<sup>3</sup>.

أي أن كل عمل يقدم جهد يكافئ عليه، وهذه المكافأة درجات حسب الإلتزام، ولهذا فالمطلوب فقط هو العمل بكل جدية وصرامة ما تحمل المسؤولية مقابل الحصول على مكافأة، فتطبيق مبدأ المكافأة على وحدة الإنتاجية تبرز كفاءة الفرد العامل ويزيد مدخوله، إذ يعتقد تايلور أن الأفراد يمارسون العمل من أجل

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2005، ص 47.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط 2، 2011، ص 26.

<sup>3</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والطبع، القاهرة، مصر، ط 2، 2004، ص 62.

الحصول على مكافأة يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة "وهذا من أجل إشاعة السلام داخل المؤسسة وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعاملين مع توحيد أهدافهم وإحلال الثقة المتبادلة بينهما"<sup>1</sup>.

لقد ركز تايلور على دراسة الحركات اللازمة لإنجاز العمل، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة، ثم حساب الزمن الكلي اللازم لإنجاز الحركات الأخرى التي يتكون منها العمل، وكان كلما اكتشف طريقة أفضل لأداء العمل كان يجبر العمال على اتباعها"<sup>2</sup>، هذا ما يدل أنه يعطي للوقت قيمة، وأن تضييع المواقف يؤثر سلباً على الإنتاجية وبالتالي وجوب الإلتزام وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل، كما يتوجب النظر إلى العامل كأنه آلة إنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه، وبما يطلب منه تنفيذه، بصيغته الفردية بعيداً عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثير فيها، فالمقصود هنا أن التعامل مع العامل كشيء مادي خالي من الأحاسيس، أطلب منه ينفذ دون أي اعتراض أو رفض، فوجوده في المؤسسة لتحقيق أهدافها لا غير، كان يمنع إقامة علاقات غير رسمية داخل المؤسسة.

ومن خلال دراساته والأبحاث التي أجراها تايلور سعى إلى وضع تغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال والتفكير العمال نحو الإدارة والتفكير العمال نحو بعضهم البعض، حيث نادى بفلسفة جديدة في الإدارة كان قد أطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" لتمييزها على النمط الذي كان سائداً في الإدارة، ألا وهو نظام التخمين فهذه الإدارة بالنسبة لتايلور ثورة فكرية أو فلسفة جديدة تنادي بالتغيير.<sup>3</sup>

يعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام، مضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة ... إلخ، لأمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعة واسعة من العمال، وقد استعانة تايلور في وضع مبادئ الإدارة العلمية بالتجربة التي قام بها في شركة "بلتلهم"<sup>4</sup>، "pigiran Bethelm" بوسيلتين أساسيتين المذكورتين سابقاً ألا وهما الحركة والزمن، إيه عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان إلى آخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة، إذ كان همه من وراء

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم اجتماعات التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، (د.س)، ص 135.

<sup>2</sup> رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاتصال للبحث، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 42.

<sup>3</sup> فضيلة سيساوي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع عين مليلة، أم البواقي، د.ط، 2021، ص 42.

<sup>4</sup> فضيلة سيساوي، المرجع نفسه، ص 43.

تلك التجربة تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز أوكي ينجز العمل الموكل إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ليقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على تلك الحركات.

ثم إن تايلر كان يعتقد بأنه في حال تم ربط الجزاءات المادية بالجهد الذي يبذله العامل، فإنه سوف يعمل على الوصول بأداء العامل إلى أعلى مستوى تسمح له طاقاته أو قدراته الجسدية.<sup>1</sup>

أما أهم مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور فتمثل في:

#### - التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل.

ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل، وقد تم انطلاق من هذا التصور التفريق أو التمييز بين ذوي الياقات الزرقاء وذوي الياقات البيضاء.

حيث يرى تايلور بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### - التقسيم الأفقي للعمل

ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيصه، أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل من أجل تحديد الطريقة المثلى له "do to woy best the".<sup>2</sup>

#### - ربط نظام الأجور بالمردودية

يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، ويهدف إلى تطوير الدافعية لدى العمال، إذ اعتقد تايلور بأن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة سوف يدفع بالعمال إلى بذل أقصى جهدهم أثناء العمل، من منطلق أنهم عقلانيون وبالتالي سيتصرفون بعقلانية.

#### - نظام للرقابة في العمل:

حيث تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك كان لا بد من وضع مراقبين فاصل ورؤساء لفرق العمل يكلفون بعملية الرقابة، لقد تكهن تايلور بإمكانية تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup>فضيلة سيساوي، المرجع نفسه، ص 44.

على النشاط الإنساني، ذلك أن الأمر يتعلق بملاحظة، تصنيف الوقائع تحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال.<sup>1</sup>

ومن أهم أفكار ومفاهيم النظرية التيلورية أو نظرية الإدارة العلمية ما يلي:

- **مبدأ التخصص في العمل:** أين تتم تجزئة العمل إلى عناصره الأساسية التي يتشكل منها، بحيث يمكن تدريب العمال على تلك العناصر، أو الأجزاء، بطريقة يمكن عدها بأنها الأدق أو الأمثل لأداء العمل، مما يسمح بزيادة خبرة العاملين وكفاءتهم في العمل وبالتالي تحديد المسؤوليات.

- **مبدأ تنميط العمليات:** أي عندما تتم تجزئة العملية الإنتاجية إلى أجزاءها الدقيقة، يصبح أدائها منمطا، مما يؤدي إلى السرعة في الأداء ومن ثم إلى خفض التكاليف وريح الوقت وتقادي الأنشطة، أو الحركات غير المطلوبة أو الزائدة أثناء القيام بالعمل.<sup>2</sup>

- **عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية:**

ترى نظرية الإدارة العلمية أيضا بضرورة توحيد الوظائف التنظيمية، ومنع الازدواجية بينها:

- **وحدة الأمر:**

وتقتضي تركيز عملية اتخاذ القرارات لدى جهة واحدة داخل التنظيم، ولكي تصبح هذه العملية ممكنة، وجب تضيق نطاق إشراف، وذلك بشعر الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، أي أن يكون لكل عامل شخصا يمارس الرقابة عليه وبالتالي يخضع لأوامره.

- **توحيد الإجراءات:**

يرى تايلر أيضا أن التنظيم يحتاج كي يعمل بنجاح إلى توحيد الإجراءات والنظم المعمول بها، أي أن يتم تطبيق ذات الإجراءات والأحكام على الحالات المطابقة.<sup>3</sup>

مما لا شك فيه وبغض النظر عن حدود نظرية الإدارة العلمية أو النموذج التايلوري أنها استطاعت أن تقدم نظرة أو تصورا جديدا حول العمل بوجه عام ويمكن تجاوزا اختزالها في النقاط الأساسية التالية:

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup>فضيلة سيساوي، المرجع نفسه، ص 45.

<sup>3</sup>فضيلة سيساوي، المرجع نفسه، ص 45. 46.

- إمكانية تصنيف المعارف التقليدية، تسجيلها، تصنيفها، وتحويل التصنيفات بعد ذلك إلى قوانين علمية.
  - الاختيار العلمي للعمال زيادة على إمكانية تحسين مهاراتهم ومعارفهم وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم لنشاطاتهم وتنمية قدراتهم.
  - التوزيع العادل للعمل المنجز داخل المؤسسة، ما بين العمال وأعضاء الإدارة، أي فصل مهام التخطيط عن مهام الترفيه.
- تجسيد علم العمل بفضل العمال المدربين علمياً، أي يستبد الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا من يتمادى الطريقة الإعتباطية والخبرة للقيام بأداء الأعمال.
- باختصار يمكن تحديد معنى الإدارة العلمية حسبما قال بها تايلر في النقاط التالية:
- اختلاف الإدارة العلمية عن الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.
  - أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لصاحب العمل والعمال في آن واحد.
  - تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات، تحليلها واستخلاص العلاقات بينها، وصياغتها في شكل قوانين تساعد العامل على أدائه للعمل.
- مع العلم بأن تايلر كان قد بنى كتابه الإدارة العلمية المنشور سنة 1911 على الأفكار التالية:
- أنه سيترتب عن انخفاض مستوى الكفاية الإنتاجية في كافة الأعمال خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.
  - إن علاج عدم الكفاية الإنتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة لرفع معدلات الإنتاج.
  - إن الإدارة علم يعتمد على جملة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح والوصول إلى الأهداف يمر حتما عبر تطبيق هذه القوانين والقواعد والمبادئ.
  - إنه يمكن تطبيق القوانين والقواعد والمبادئ على كافة النشاطات الإنسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، شريطة ضمان تطبيقها بطريقة سليمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فضيلة سبساوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## 2- نظرية التقسيم الإداري: ليهينري فايول fayal Henry:

يعتبر هنري فايول فرنسي الأصل (1925-1941) وهو مهندس إلى جانب تاييلور الذي طور الإدارة العلمية للمؤسسات، وقد ركز فايول في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" 1916 على الوظائف الرئيسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة).<sup>1</sup>

ركز هنري فايول على عدة مبادئ في الإدارة والمتمثلة في:

- **السلطة أو المسؤولية Authority et responsability:** هي أن السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير، وهي مرتبطة بالمسؤولية عن إنجاز العمل بالشكل المطلوب، إذ إن على العامل أن ينجز عمله بكل إتقان مع تحمل مسؤولية أعماله.

- **المكافآت والتعويضات Remuneration:** "تعويض للأفراد ومكافآتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل، ويناسب مستوى المعيشة وصوت العمل ووضع المؤسسة"<sup>2</sup>، بمعنى أن حسب فايول في المكافأة تقدم للعامل المباشرة عند تقديمه للجهد والإنجاز بشكل عادل، وهذه المكافأة تتمثل في الأجر، حيث وجود الفرد في المؤسسة غايته الحصول على الأجر في حين تهدف المؤسسة إلى الحصول على جهود العمال لتحقيق أهدافها المحددة.

- **الإنضباط:** يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد والعقود التي تدير المؤسسة فأي مؤسسة تتضمن جملة من القوانين والقواعد ونظام داخلي لها وعلى أي عامل يعمل فيها أن يلتزم بالقواعد ويسير حسب ما ينص عليه النظام، ومخالفة الأوامر يؤدي به إلى الطرد والعقوبات.<sup>3</sup>

- **إستقرار العمالة personnel of tenure of Stability:** وهو المبدأ الذي يفسر المرونة مع العاملين أو الموظفين كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل فيها، وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل ويخفف تكاليفه<sup>4</sup>، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى الحفاظ على عمالتها من خلال توفير

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع نفسه، ص 63.

<sup>3</sup> Ahmed bouyacoub, administration industrielle et générale, collection sciences humaines, 1990, p61.

<sup>4</sup> محمد بكري عبد الحميد، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر، 2007، ص 75.

الشروط اللازمة لهم، إذ إن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب العمالة، وتدريبهم ودفع لهم الأجور والإشراف عليهم، ولهذا عليها أن تحافظ على هؤلاء الموظفين حتى لا ترتفع التكاليف جراء تركهم للعمل.<sup>1</sup>

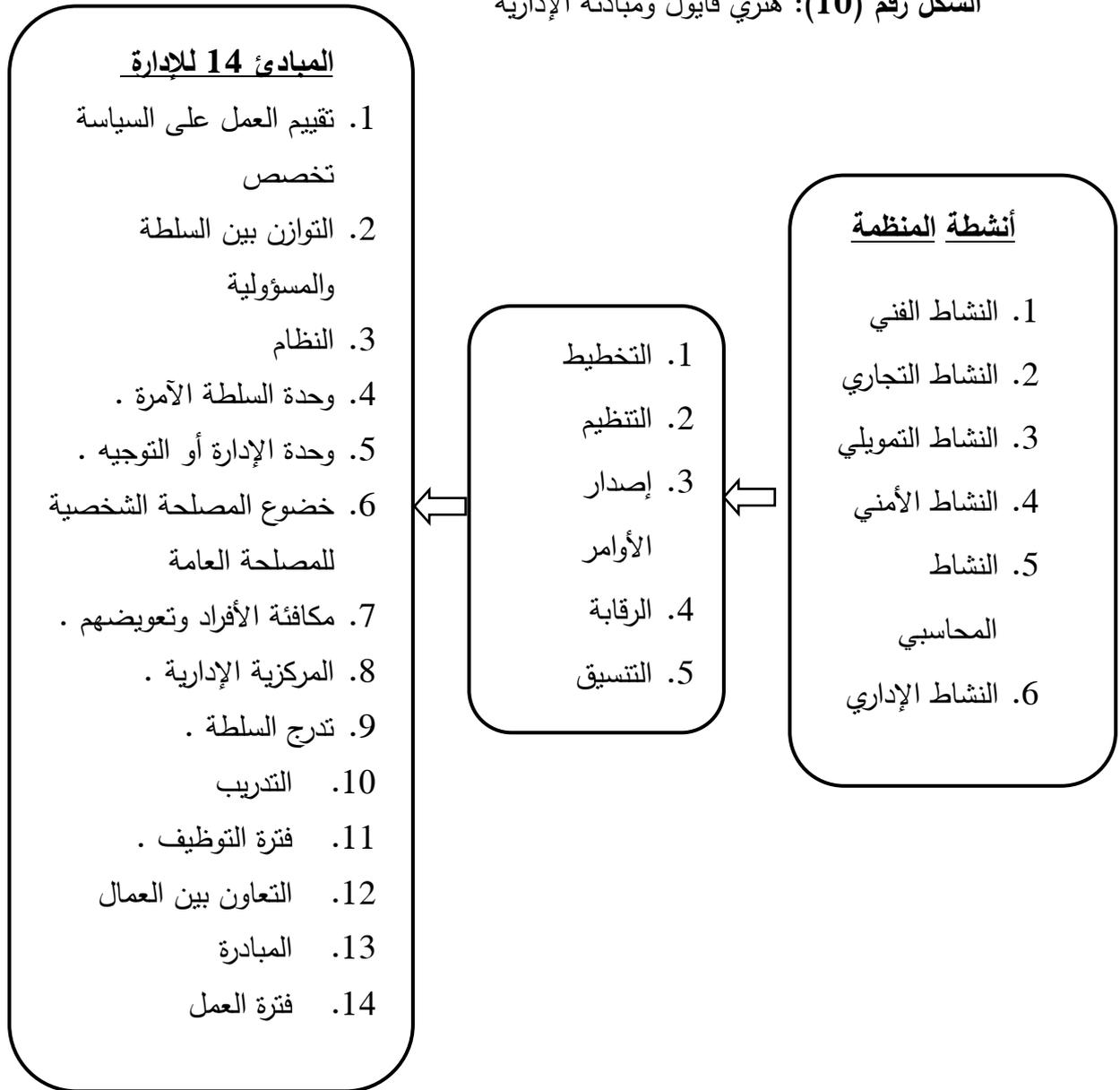
- **تقسيم العمل Division of work**: تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز.

العمال الذين يؤدون أعمالا بسيطة لا يكونون في نفس المرتبة مع العمال الذين يؤدون أعمال معقدة.

إضافة إلى هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى كوحدة إصدار الأوامر، المنافع العامة، وخصوصية العمل الجماعي، من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول يمكن القول إن إسهاماته قد أحدث تحولا كبيرا في الفكر الإداري. كانت معظم مبادئه واضحة تماما في أيامنا الحالية إذ يرجع هذا إلى أن مساهماته صارت مسيطرة على دراسة الإدارة.

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، عين مليلة، أم البواقي، د.ط، 2021، ص61.

الشكل رقم (10): هنري فايول ومبادئه الإدارية



المصدر : [https:// www.ust, edu/dl/Cours/Management/ business-admin/index.as](https://www.ust.edu/dl/Cours/Management/business-admin/index.as). 10/09/2023.

12 :28

من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول Fayol فإن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية أصبح واضحاً وجلياً في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتقان، وأيضاً مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأزر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية.

## 3- النظرية البيروقراطية:

ماكس فيبر Max weber: ولد ماكس فيبر في إيرفورت erfort بألمانيا سنة 1864، وتوفي سنة 1920، وهو عالم إجتماعي ألماني، وإن كان تكوينه القاعدي قد كان في القانون تابع دروسه الجامعية بجامعة برلين قبل أن يصبح أستاذا للاقتصاد السياسي.<sup>1</sup>

إن مصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين Bureau بمعنى المكتب والثاني Cracy وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي Kracia أي القوة، بحيث تدل البيروقراطية في مجموعها على قوة المكتب، ويعني فيبر بهذا المفهوم ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة.

أما مفهوم المنظمة البيروقراطية عند "فيبر" فهو: يعتبرها من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، أيضا في ذلك التنظيم المثالي أي نموذج التنظيم العلمي، الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل، التدرج الهرمي الدقيق وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء.<sup>2</sup>

جاءت نظرية البيروقراطية لصاحبها "ماكس فيبر" لشرح درايته بالفرد ودوره في المجتمع، وتأثير المجموعة عليه، ولأن فيبر كان عالم في الاقتصاد فقد اهتم بالإنتاجية، وضرورة تحفيز العاملين، ولهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف.

حيث كان ماكس فيبر موسوعي المعرفة فلا يكاد يخلو مؤلف في علم الاجتماع من الإشارة إليه، ويرجع ذلك إلى أن معظم أعماله تتميز بقدراتها الفائقة على شمول كافة مسائل هذا العلم موضعاً ومنهجاً ونظرياً، كما شملت كتاباته ميادين الاقتصاد، الحقوق، الفلسفة، التاريخ والاجتماع فهو يرى أن الفرد بوسعه أنه يتصرف بحرية، ويرسم مصيره في المستقبل ولكل تصرف وسلوك يقوم به الفرد فمن ورائه هدف أو غاية وبغض النظر عن نوع الهدف وقيمه<sup>3</sup>. فليس هناك أفعال عشوائية عديمة الأهداف أو الغايات كونها ناتجة عن كائنات عاقلة يحركها العقل لذلك تكون أفعالها ناتجة عن تفكير مسبق، والتفكير حالة من التعقل لإنجاز

<sup>1</sup>لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، د.ط، 2004، ص 65.

<sup>2</sup>خالد حامد، المدخل إلى علم الاجتماع، جسر النشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2008، ص 87.

<sup>3</sup>فليب كايان، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة إياس حسين، دار للفرد، دون بلد النشر، 2010، ص

هدف أو غاية ما، فالفاعل يدرك هدفه بوضوح وجميع الوسائل الحقيقية المحددة للعقلانية مرتبطة بمستوى وعي الفاعل، بمعنى أن تواجد الفاعل في المنظمة أو المؤسسة والعمل فيها يجعله يرسم لنفسه عدة أهداف كالمكانة، وبالتالي هذه الأهداف ناتجة عن تفكير عقلائي ووعي بها.

ولقد صنف فيبير الفعل الاجتماعي إلى:

- **فعل التقليدي:** هو سلوك تمليه العادات والتقاليد بمعنى أن التصرفات التي يقوم بها الفاعل داخل المؤسسة تعود إلى العادات والتقاليد، بحيث يكون الفاعل مسترشداً في تفكيره بهذه الأعراف.

- **فعل عاطفي:** هو فعلا صادر عن حالات شعورية وعاطفية خاصة وذاتية يعيشها الفاعل، كأن يكن الفاعل الإخلاص والوفاء اتجاه المنظمة التي يعمل بها، فهذا الشعور خاص به، إي داخلي لا يمكن أن يتدخل الآخرون فيه.<sup>1</sup>

- **فعل عقلائي:** وهذا الصنف هو الذي نحتاجه في بحثنا وهو " الفعل الموجه نحو غرض أو هدف إنما يكون فعلا منطقيا في تحديد الهدف واختياره للوسائل المطابقة لتحقيق ذلك الهدف"، بحيث الفاعل في المؤسسة يحدد أهدافه والوسائل التي يستعين بها لتحقيق تلك الغايات وذلك بطريقة منطقية.

فكلما أدرك هدفاً معيناً يريد تحقيقه، وذلك من خلال التزامه بالقواعد والنظام الداخلي للمنظمة.

ذهب فيبير إلى أن الأسس التقليدية والعاطفية للأفعال تتدهور وتنتهز في المجتمعات الحديثة ليحل محلها الفعل العقلاني المحسوب، إن حسابات التكلفة المادية، والعائد المادي هي جوهر هذه العملية، كما يتسع نطاق مبدأ الحساب العقلاني لكي يغطي جوانب الحياة الاجتماعية المختلفة<sup>2</sup>، والعوائد المادية، هذه حسب رأي فيبير لا يعني بها من الجانب الاقتصادي المتمثل في الاستثمار ورؤوس الأموال، وإنما يعني بها من الجانب الاجتماعي والفاعل عند حصوله على أجور يفكر بطريقة في الاستهلاك وقضاء احتياجاته واحتياجات أسرته، كما أن العقلانية حسب فيبير دائماً تظهر أولاً على الصعيد الاقتصادي ثم تنتشر فيما بعد إلى الأصعدة الاجتماعية الأخرى.

أما بالنسبة لأهم مبادئ الإدارة البيروقراطية عند فيبير فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> اسماعيل علي سعد، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، د.ط، 2006، ص 20.

<sup>2</sup> محمود عودة، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، لبنان، د.س، ص 136.

- تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، حيث يشعر الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عامل معين ترتبط به مسؤوليات، امتيازات وحقوق.
- يتم التوظيف توزيع المسؤوليات والحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي وفقا جملة من المعايير الموضوعية منها المسابقات، الشهادات والأقدمية لأجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة.
- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي، وبما أن الواجبات كما الحقائق يكون واضحة ومحددة بدقة يكون كل فرد على علم، ومدرك لما يجب عليه القيام به فاصلا مما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار واصلة لما أنه ولذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤسائهم في العمل.<sup>1</sup>
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا أي وجود نظام حاسم ودقيق للإشراف، أين تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا منهم، ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بالنظم من قرارات رؤسائهم في العمل إلى المستويات الإدارية الأعلى بطريقة منظمة ومحددة.
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق مكتبية، حيث يكون على العاملين الفصل بين نشاطهم داخل التنظيم وحياتهم الخاصة.
- تطبق الإدارة البيروقراطية القواعد والتعليمات الخاصة بالعمل وهي تتسم بالشمولية، العمومية والثبات النسبي.
- تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.
- يتم التعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة.<sup>2</sup>
- ما يلاحظ عن مبادئ التنظيم البيروقراطي أنها مثلها مثل مبادئ الإدارة العلمية تبحث عن طريقة لجعل السلوك الإنساني قابل للتوقع بغية عقلنة علاقات العمل.

<sup>1</sup>فضيلة سيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup>فضيلة سيباوي، المرجع نفسه، ص 67.

كما يركز التنظيم البيروقراطي على مفهوم السلطة، حيث يقول زائد أن الخلل بالأساس راجع إلى ضيق ممارسة السلطة من طرف الموظف أو العامل فالسلطة لم تكن مرتبطة بالوظيفة بقدر ما كانت مستمدة ومرتبطة بالمكانة الاجتماعية لصاحب الوظيفة، لهذا فقد قدم فيبر نموذج الذي وصف فيما بعد بالنموذج المثالي.

ويضيف زائد أن التنظيم البيروقراطي "ينى على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية" بمعنى أن الفرد يصبح خاضع لسلطة الوظيفة وليس لسلطة صاحب الوظيفة.

كما يرى ماكس فيبر بأن الرأسمالية قد لعبت دورا أساسيا في تطوير البيروقراطية كونها النظام الاقتصادي القائم على الحساب العقلاني، من أجل تحقيق الربح على المدى البعيد، ثم إن فيبر وزيادة على ذلك فإنه ربط بين التنظيم والدين من خلال أطروحته حول العلاقات القوية القائمة حسه بين الأخلاق البروتستانتية، وروح الرأسمالية، حيث أرجع الفضل في نمو وازدهار الرأسمالية والبيروقراطية معا إلى موقف أخلاقي خاص.<sup>1</sup>

## ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت النظريات النيوكلاسيكية في بدايات القرن العشرين والذي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، حيث ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وهذا عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية ومبالغتها في الاهتمام بالجانب المادي، حيث جاءت هذه النظريات كرد فعل عما عرف الآثار السلبية الناجمة على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية وهو بهذا يعتبر بديل للفلسفة التaylorية في إدارة التنظيمات والعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل العمل. ولقد كانا ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة للتجربة الشهيرة جدا والمتبوعة بالتحقيق الميداني الذي أجراه "إلتون مايو" Mayo Elton وفريقه الباحث في مصانع "هاوثون" التابعة لشركة "ويسترن إلكترونيك" إيه بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

- استخدم مصطلح العلاقات الإنسانية وانتشر كثيرا إلى أن أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى، فهناك من يستخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76.68.

الاجتماعي، العلاقات بين العمال وأصحاب العمل .... إلخ<sup>1</sup>، في حين يستخدمه البعض الآخر للإشارة إلى مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالعمال والمشرفين، حيث عمل العديد من الباحثين في المجال الصناعي، على تطوير اتجاه علمي جديد يهتم بوجه عام بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة، هدفه الاشتغال على التفسير وفهم السلوك الإنساني داخل المصانع أو أماكن العمل.<sup>2</sup>

إهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للمنظمة، وهدفها هو الوصول بالعمال إلى أفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة، حيث يعتبر إلتون مايو Mayo Alton أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد النظرية السلوكية.

يرى إلتون مايو "أن العمل نشاط جماعي وكمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية، وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية"<sup>3</sup>.

فالعامل كائن اجتماعي بطبعه، حيث أن السلوكيات التصرفات التي يقوم بها إنما هي تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها.

تلعب المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (غير المادية) دوراً رئيسياً في تحفيز العمال داخل المؤسسة وشعورهم بالرضا وبالتالي ارتفاع درجة التزامهم<sup>4</sup>، بحيث الحافز المعنوي له تأثير كبير في تصرفات الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية مثل ما أقر "تايلور" في نظريته الإدارية العلمية، وإنما جزء كبيراً منها معنوي لا تشبعه الحوافز فالعامل له أحاسيس ومشاعر يتأثر بمن حوله من الأعضاء ويتفاعل معهم وبالتالي اهتمامه لا يكمن فقط في الحوافز المادية وإنما أيضاً بحاجة إلى حوافز معنوية كل الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالفرد هو الأساس، فمهما وفرت المؤسسة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل والإلتزام فلن تنجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه، إن بيئة العمل حسب إلتون مايو ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على التزامه داخل المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup>فضيلة سيساوي، المرجع نفسه، ص76.

<sup>3</sup>عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 48.

<sup>4</sup>لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص82.

<sup>5</sup>شقيف حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 1998، ص 53.

- إن أساس نظرية العلاقات الإنسانية هو أن على المديرين في منظمة الأعمال جميعهم الاهتمام بمرؤوسيتهم بشكل أكثر فاعلية لأجل الارتقاء بإنتاجيتهم وتحقيق أفضل النتائج والتي تعود على المؤسسة ككل بأفضل العوائد، "ولهذا يصبح تطوير أحوال العاملين في منظمة الأعمال من خلال علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين بصورة حقيقية هو ما يميز حركة العلاقات الإنسانية هذه كما كان سائدا قبل ذلك، إضافة إلى هذا فإن الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيره، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة مهما قل شأن العمل الذي يقوم به".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بالحسبان لدى التعامل معهم.
- السعي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- أن التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعية والإنسانية.

### ثالثا: النظريات الحديثة

لقد عانت جهود العقلنة التي كان قد باشرها تايلر من القصور إلى درجة أنها سرعان ما تعرضت في للمقاومة الشديدة من قبل العمال نتيجة إغفالها للعوامل الإنسانية التي سعى الباحثون، والممارسون إلى عقلنتها وترشيدها، هذا وقد ظهرت النظريات الحديثة في التنظيم والإدارة محاولة تجاوز جوانب القصور تلك.

### 1- نظرية الإدارة بالأهداف

ترجع بداية هذه النظرية إلى الباحث "بيتر داركر" في كتابه الذي نشره عام 1954، وأكد فيه على أهمية وضع الأمن للمؤسسة والفرد معا، كما أن "جورج أوديوزن" بتأليفه كتاب خصص للإدارة بالأهداف أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل للتطبيق، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة

<sup>1</sup>لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

من العمليات التي يشترك في تنفيذها الرئيس والمرؤوس وتتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا، ومجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم، وما يميزها أنها سهلة ومنسجمة مع الحس العام البسيط، حيث أنها انعكاس للغرض من الإدارة نفسها.

تتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية ألا وهي:<sup>1</sup>

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يضم الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها والمشاكل التي يمكن أن يواجهها.

- اتخاذ القرارات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات كل من الرئيس والمرؤوس.

- تنفيذ البرامج ومراقبتها ومتابعتها.

ويسعى أسلوب الإدارة بالأهداف إلى:

- إيجاد أسس للتخطيط الشمل طويل المدى.<sup>2</sup>

- إيجاد أسس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة.

- إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائها للمؤسسة.

وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف على المبادئ التالية:

- مبدأ المشاركة: ويتمثل في ضرورة المشاركة في إتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوس.

- مبدأ الإلتزام: هو ذلك الإرتباط الذي يمنح للعامل الشعور بالأهمية وضرورة بقائه في المؤسسة.

- مبدأ تحمل المسؤولية.

- مبدأ رفع الروح المعنوية: وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

يتضح مما سبق أن نظرية الإدارة بالأهداف هي الأخرى لها طرعا مشابها لما قدمته النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في محاولتها لإيجاد طرق تسمح لهم بالتحكم في السلوك الإنساني وعقلنته من

<sup>1</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب القاهرة، د.ط، 1999، ص ص 89، 90.

<sup>2</sup> علي سليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 90.

<sup>3</sup> علي سليمي، المرجع نفسه، ص 90.

أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومنه فهي قد قدمت مجموعة من المبادئ التي يجب الأخذ بها داخل المؤسسة، حيث ندت بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوسين، وكذلك مبدأ الإلتزام، إضافة إلى ضرورة تحمل المسؤوليات الموكلة للعاملين مع تشجيعهم والرفع من روحهم المعنوية، حول هذه المبادئ من شأنها غرس الشعور بالولاء و الرغبة بالاستمرار بالمؤسسة.

## 2. نظرية الحاجات والدوافع " لأبرهام ماسلو":

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك، في الإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع، وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها وتدرج الاحتياجات أو الحاجات عند الإنسان هي نظرية وضعها العالم النفسي أبراهام ماسلو maslow Abraham وهذه النظرية معروفة باسم "هرم ماسلو" أو بنظرية الحاجات أو تدرج ماسلو للحاجات، حيث تناقش النظرية ترتيب حاجات الإنسان في شكل تسلسل هرمي.

في عام 1943 أوضح ماسلو أن الأفراد تتوفر لديهم دوافع تجعلهم يقدمون على احتياجات وعندها يتم الوفاء بهذه الاحتياجات يبحث الفرد عن كيفية الوفاء بالاحتياجات الأخرى التي تليها وهكذا طيلة حياته.

كان ماسلو أستاذ لعلم النفس متخصص في دراسة السلوك الإنساني، وهو من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بالدافعية ودافعية الإنسان في العمل بشكل خاص.

نشر كتابا صار مرجعا حول مسألة الدافعية في الأمل سنة 1954 تحت عنوان "الدافعية الشخصية كان لنظرية ماسلو واقعا كبيرا في الوسط الصناعي، كما حازت أبحاثه وبخاصة نظرية الحاجات على شهرة عالمية واسعة.

ومن بين أهم المبادئ الذي اعتمدت عليها هذه النظرية هي:

ركز ماسلو على اهتمامه على تحليل الحاجات عند الإنسان بغية التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الإنسان من وراء عمله أو نشاطه المهني، ولأجل تحقيق هذا الفهم قام بصياغة فكرته الموجهة التي تقول بأن السلوك الإنساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا.

إذا ما وجد داخل المؤسسة الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق التفتح الشخصي، لذلك إبتكر ماسلو مفهومه حول هرم الحاجات الصاعدة من الحاجات الأولية الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو

الحاجة إلى تحقيق الذات ولكي يشرح ماسلو هرم الحاجات ميز بين 05 فئات من الحاجات الهرمية وتتمثل في:<sup>1</sup>

**1. الحاجات العضوية الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأدنى في ترتيب الحاجات الصاعدة من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس والحاجات الجسدية أو الفيزيولوجية الأخرى.

**2. حاجات الأمن:** وتتمثل هذه الحاجات في مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية، أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند ماسلو كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر ... إلخ

**3. نظرية الإنتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة:** ويقصد بها أن يشعر الإنسان بأنه مقبول من الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين .... إلخ، وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها التي تبقى سلوكيات إيجابية.

**4. حاجات التقدير الإعراف:** يرى ماسلو بأن الإنسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة، بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية والتحصين، ثم عملية تقدير خارجية، كأن يكون للإنسان مكان داخل الجماعة، وأن يحظى بإعترافها، ويلاحظ ماسلو هنا أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تحديداً، وأعقد في الإشباع.<sup>2</sup>

**5. حاجات تحقيق الذات والاكتمال:** ومنها مثلاً استخدام وتطوير القدرات الذاتية، والتفتح الذهني في العمل وتعتبر هذه الحاجات أعلى الحاجات جميعاً في هرم الحاجات عند ماسلو، في المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه بمعنى أن سلوكياته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ أو تنطلق من داخل نفسه، مثلما هي الحال بالنسبة لقناعته، وتوجيهاته ومعتقداته، التي تشكل جزء من بناء شخصيته.

هذا ولا بد من التذكير هنا بأن ماسلو كان قد ميز أيضاً بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى مستويين هما:

- **المستوى العلوي:** ويشتمل على الحاجات والتقدير وحاجات تحقيق الذات.

<sup>1</sup>فضيلة سيباوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90، 91.

<sup>2</sup>فضيلة سيباوي، المرجع نفسه، ص 91.

- المستوى السفلي: وهي تتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.

حيث بنى تمييزه هذا، أو بين المستوى العلوي والمستوى السفلي انطلاقاً من أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخلياً، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى العلوي يتم إشباعه داخلياً، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هو الحال بالنسبة للطعام والشراب، الأجور، ظروف العمل،.... إلخ . إذن تتمحور الفرضية المركزية لـ ماسلو حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد، يتم الانتقال بعدها إلى البحث أم تلبية الحاجات الإجتماعية، أو الحاجات الأعلى منها.<sup>1</sup>

وبالنسبة لـ ماسلو فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها أو بضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى منها.

**الشكل رقم (11) :** يمثل ترتيب الحاجات في الهرم عند ماسلو



المصدر : Jean-pière, comportement humains et managements, université de Riems,

France, 2013, P156.

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

إن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي يعود إلى النهار تتدرج حسب الأهمية، في الحاجات الفيزيولوجية في أدنى السلم لكنها بليلة الأهمية إي لا تتوقع الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة إلى الطعام.

وفي مجال تطبيق نظرية ماسلو في الإدارة تبين أن الموظف في عمله غالباً ما ينشر حاجاته الأدنى أي الحاجات الملحة والمهمة بالنسبة إليه، وهنا أصبح المسؤولية الإدارية تركز على إدراك هذه الحاجات الملحة ومعرفة أهميتها بالنسبة للعامل وتحديد الحاجات التي أشبعت والتي لم تشبع بعد وأن تعمل على تحفيزه من خلال إشباعها مع مراعاة أن يكون الحافز ملائماً لحاجة العامل ومشبعاً لها.

ونعطي هنا كمثال للدراسات التطبيقية المهمة لنظرية ماسلو في الإدارة، تلك التي قام بها بورتر بحيث طبقت في عدد من الأجهزة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت حوالي 75 من مشرفي الإدارة الوسطى والدنيا وهذه الأجهزة، وقد قامت هذه الدراسة على أخذ رأيهم عن أولوية إشباع الحاجات الإنسانية الخمس التي وضعها ماسلو وعن الظروف والوقت المتاح لهم لإشباعها ومظاهر العجز التي يرونها في إشباع هذه الحاجات فكانت نتيجة الدراسة على النحو التالي:

53% من مجموع المشرفين أفادوا بوجود نقص لديهم في إشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمن، بينما أفاد الباقون بوجود نقص لديهم في إشباع الحاجات الاجتماعية والحاجة إلى الاحترام.

وأكدت نتائج هذه الدراسة أن رغبات العاملين ليست محددة وثابتة ولكنها تخضع لعوامل الجو الذي يسود العمل وأن مطلب كل عامل في أي موقف ووقت هو ما يطمع إلى تحقيقه في ذلك الموقف.<sup>1</sup>

تعتبر حاجات ماسلو بمثابة منبه رئيسي لإلتزام العاملين داخل المؤسسة وذلك بتوفير بيئة عمل داخلية تتوفر فيها إشباع الحاجات الفيزيولوجية والتي تتمثل خصوصاً في الأجر وأيضاً المركزة على الحوافز المعنوية القائمة على الشعور بالأمان والإنتماء والاستقرار الوظيفي.

### 3. نظرية البعد الإنساني "دوغلاس غريغور":

في السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل design Jobre وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 41.

العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، وتعرف هذه الحركة باسم حركة التصميم التنظيمي وتعرف أيضا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة ، أو مدخل علم النفس التنظيمي.

وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتاب الذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع في معاهد دراسات علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا خلال الستينات من القرن العشرين، وكان من أبرز منظري هذه المدرسة دوجلاس ماك غريغور Gregor Mc Douglas، ويعد من بين أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية.

ولد غريغور سنة 1906 وتوفي السنة 1964 كان أستاذا لعلم النفس الصناعي، بجامعة هارفورد الأمريكية، ذهب في تحليلاته أبعد من ماسلو عندما قدم نظريته في التسيير أو الإدارة، وتحديدًا نظريته حول إدارة وقيادة الأفراد التي نشرها في كتابه صار مرجعا سنة 1960 تحت عنوان البعد الإنساني.<sup>1</sup>

وقد إنطلقت هذه النظرية على مجموعة من الأفكار والمبادئ والمفاهيم وهي كالتالي:

- ينطلق غريغور في تحليله من ملاحظة مفادها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية وإذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد أظهرت نظرية قادرة على الكشف عما أسماه ماك غريغور بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.<sup>2</sup>

وضع غريغور أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بإفتراضات أو وجهة النظر التقليدية التصور التقليدي في التوجه والرقابة، حيث تقوم على:

- أن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبهم من خلال عدم تحملهم المسؤولية، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتوجه أدائهم في الإنجاز وفق أسلوب التهديد والعقاب باعتبار أن هذا الأسلوب أهم السبل الكفيلة بإنجازهم للأداء.<sup>3</sup>
- يحاول الأفراد تجنب المسؤولية وعدم تحملها إذ أنهم يرغبون بالاستقرار ويرغبون بتحقيق أهدافهم الذاتية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>فضيلة سبواي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، د.ط، 2021، ص 93.

<sup>2</sup>فضيلة سبواي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup>حسين أحمد الحميد أحمد، علم اجتماع تنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2003، ص 85.

<sup>4</sup>سعاد ناتف برطوني، الإدارة وسياسات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 175.

- يعتقد ماك غريغور بأن هذا التصور عند الإنسان في العمل هو التصور المهيمن داخل الولايات المتحدة الأمريكية.

### ب . النظرية Y، أو التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم

لاحظ ماك غريغور بأن الإدارة قد عمدت على تعديل سياستها وانتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري، أمثلة طبيعة الظروف التي سادت خلال الحرب العالمية الثانية.<sup>1</sup>

ونظرية Y قامت على عدة مبادئ وهي:

- أن متوسط الأفراد يحبون العمل ويعتبرون الجهد المبذول فاعلا في تحقيق ذاتهم وتأثر رغبتهم وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وأن كراهيتهم للعمل إن وجدت فإنما تحصل نتيجة متغيرات خارجية يتعرض لها العامل.<sup>2</sup>

- أن الجهد الفرقي أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب أو الراحة تماما لذلك فإن الإنسان يمكنه أن يسير ويراقب نفسه بنفسه.

- أن الإلتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل هو في الواقع نتيجة للبحث عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

- أن للإنسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله هو إبداعه لخدمة التنظيم.

- الرقابة لا تعتبر وسيلة للتهديد وقسوة العذاب دورا فعالا في تحقيق الإنجاز الهادف للعمل بل العكس أن قيام الفرد بمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة.

عند شعور الفرد بالاشمئزاز والنفور متأصل من العمل ويحاول يتجنبه بشتى الطرق، ونتيجة لهذا الشعور نحو العمل يكون من الذي مراقبة والتوجيه والتهديد الأفراد بالعقوبات حتى يبدلون الجهد الضروري لتحقيقه الأهداف التنظيمية.

كل هذه الافتراضات الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الإنسانية في العمل كانت تستند إلى مفهوم معين عن الدوافع مؤداه أن الإنسان لا يعمل إلا بغية الحصول على أثر لقاء الجهد الذي يبذله ثم أنه

<sup>1</sup>فضيلة سياسوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup>سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، طيبة للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2001، ص 82.

لا يعمل إلا بقصد تحقيقه أكثر قدر من الإشباع لحاجاته وهي بطبيعة الحال ذات الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية.

حاول غريغور تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الإنسانية، صورة تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها ماسلو إذ يرى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية، وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين أي أن النظرية X من وجهة النظر ماك غريغور لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافتراساتها عن الدوافع الإنسانية.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال نظرية البعد الإنساني لغريغور التي تدور حول نظرية (Y) و (X) انهما نمطين مختلفين في التنظيم، فاقد ركز في نظرية Y وتطبيقها في التنظيم باعتبارها إن العمل الطموح والمحب للعمل بمعنى المرونة في العمل والمشاركة في القرارات لتحفيز العامل لإتاحة الفرص وتهيئة الأجواء لتعزيز الابتكار والإبداع.

في حين نظرية X تتمحور حول أهمية التسلط وبذلك الإلتزام في العمل، إضافة أن الفرد العامل لديه القدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4. نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ:

إن إنجاز العمل والاعتراف بمهمته وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء إلى جانب الترقى الوظيفي هي مبعث لمشاعر السعادة والرضا عن العمل، تلك هي النتائج التي خلص إليها عالم النفس هارزبورغ في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ولد هارزبورغ سنة 1923 وتوفي سنة 2000، اشتغل أستاذ Management بجامعة أوتا Utha بالولايات المتحدة الأمريكية، نشر كتاب بعنوان العمل وطبيعة الإنسان سنة 1959.

ومن بين المبادئ والأفكار والمفاهيم التي يعتمد عليها هارزبورغ هي:

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص94،95.

أن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الإشباع والدافعية في العمل ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى الإشباع وعدم الرضا في العمل، وهو المنطلق الذي قام على أساسه بوضع نظرية العاملين، أين انطلق من الملاحظة التي تقول بأن اختلاف الأفراد يعود إلى ارتباطها بأسئلتنا لهم حول ما يحفز دافعيتهم للعمل من وجهة، ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل.<sup>1</sup>

أي أن هذه النظرية تركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هارزبورغ بدراسة استطلاعية لـ 200 من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد جاء هارزبورغ أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فإن هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته، فبالتالي قد رأى هارزبورغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:<sup>2</sup>

### 1. المجموعة الأولى: عوامل داخلية واقعية

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة أو رقابة لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع الحاجات، وقد حدد 10 عوامل وهي: سياسات الشركة وإدارتها، العلاقات التبادلية مع المشرف، العلاقات مع الرؤوسيين، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، الإشراف الفني، العلاقات مع الزملاء، الراتب، الحياة الشخصية، المركز والمكانة.

### 2. المجموعة الثانية: عوامل خارجية أو الدافعة

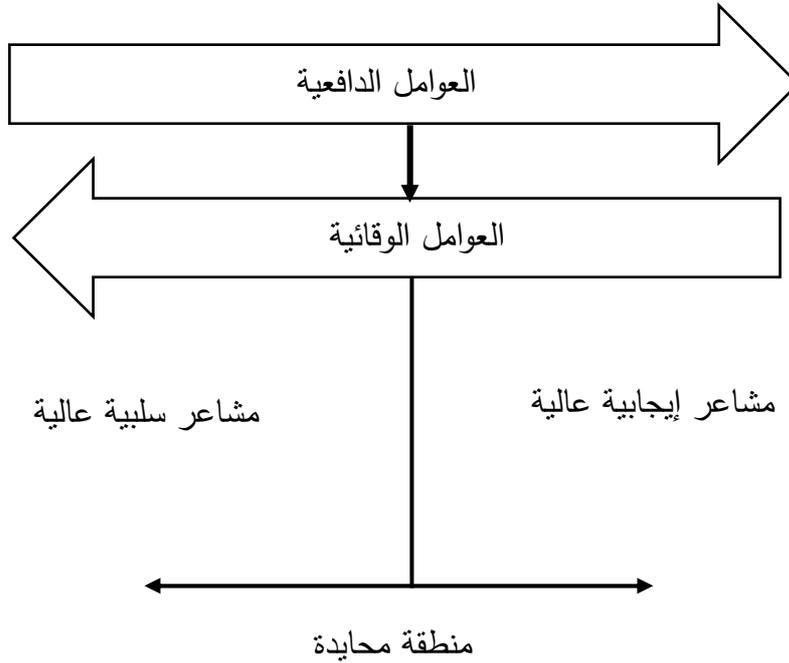
هناك بعض العوامل مرتبطة بجوهر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعة، إذا توفرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل هي: الإنجاز في العمل، الاعتراف بالإنجاز، التقدم والرقي في العامل، طبيعة العمل نفسه ومحتواه، إمكانية النمو تطور الشخصي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فضيلة سوساوي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup>محمد بن حسين راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد عشرة، 2019/2018، ص 8.

<sup>3</sup>محمد بن حسين بن راجحي عاتي، المرجع نفسه، ص 9.

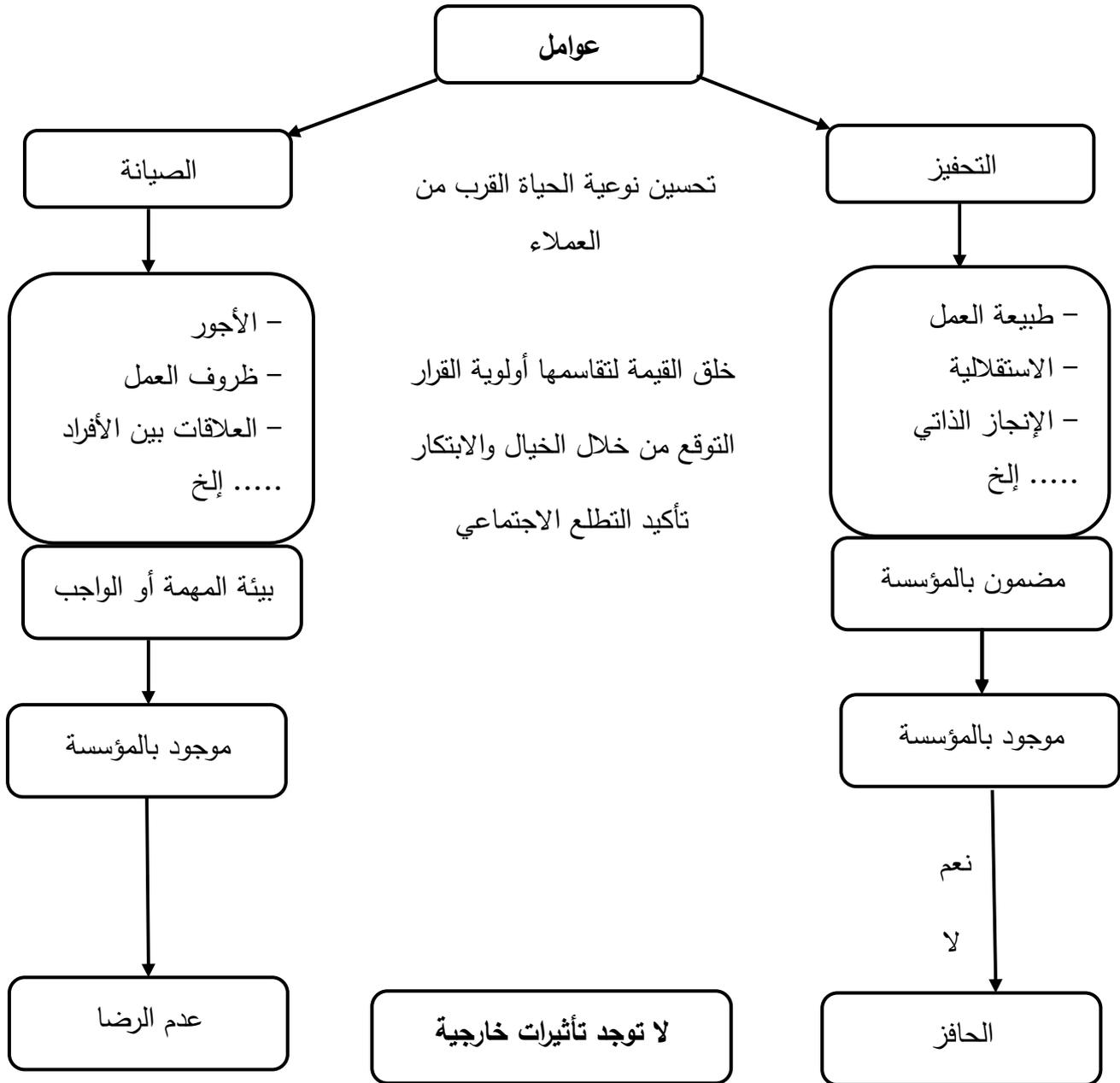
الشكل رقم (12): يوضح عوامل نظرية هارزبورغ



المصدر: خليل الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، دار السير للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2000، ص 25.

ويتضح مما سبق أن العوامل الخارجية في نظرية هارزبورغ تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتفق مع ماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأدية ذلك العمل، في حين إن العوامل الداخلية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل.

الشكل الرقم (13): يمثل نظرية هارزبورغ



المصدر: بلقاسم سلاطينة وآخرون، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور، المفهوم، دار الفجر للنشر

والتوزيع و، ط 1، القاهرة، 2008، ص 57.

إن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء إلى جانب الرقي الوظيفي هي مبعث لمشاعر السعادة والرضا عن العمل، تلك هي النتائج التي خلص إليها علم النفس هارزبورغ في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية.

## 5. النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن البيئة الأوسع والأشمل وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المؤسسة وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمؤسسة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم الإدارة للمؤسسات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة.<sup>1</sup>

إن المدرسة الموقفية تعتبر من أهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم وهي:

- ترى أنه ليس هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات في الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وفهم كل حالة لموقف، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب أي أن نظرية الأسلوب المناسب يعتمد contingent على الموقف (الحالة)، ومن هنا كان اهتمام واتباع هذه المدرسة وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة التي حظيت باهتمام زائد هي:

بيئة المنظمة، وحجم المؤسسة وتمرت حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجية المؤسسة ونوع العاملين في المؤسسة، وطبيعة عمل المؤسسة والثقافة وغيرها.

اهتم كل من برنز وستالكر منذ سنة 1963 لدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل داخل المؤسسة، وضمن هذا الإطار قاما بإجراء دراسة شملت 20 شركة بريطانية نشرت نتائجها في سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "سير التجديد"، قد بينت هذه الأبحاث مدى تأثير بنية التنظيم بجملة من العوامل الخارجية وبشكل خاص بتعقيد وتقلبات المحيط الخارجي الذي قام بقياس معامل أو نسبة التغير فيه بالنظر إلى التغيير التكنولوجي، تقلبات السوق، وكذا التشريعات، كما اتضح من نتائج هذه الدراسات بأن الهياكل التنظيمية تتلاءم مع البيئة المستقرة، وتختلف عن الهياكل التنظيمية التي تتوافق أو تتماشى مع البيئة الديناميكية التي تشهد تغيرات كبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين أحمد الحميد أحمد، علم اجتماع تنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2003، ص 86.

<sup>2</sup> فضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

يقترح برنز وستالكر انطلاقاً من ذلك التمييز بين نمطين من التنظيم أو من بنية المؤسسات هما:

- المنظمات أو البنى الميكانيكية أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة.
- المنظمات أو البنى العضوية وهي البنى المرتبطة بالبيئة غير المستقرة.

كما نجد في الاتجاه الموقفي أعمال "لورنس ولورش" ضمن الإتجاه الذي يحدث في العلاقة بين البيئة، والبنية، وقد حاولا من خلال ابحثهما البرهان على أن درجة استقرار عدم استقرار المحيط العلمي التكنولوجي، الاقتصادي، التجاري يؤثر بدرجة عالية على بنية التنظيمات.

فقد حاولا أن يبيينا ما نوع التنظيم القادر على مواجهة البيئات المختلفة الخاصة بالمنظمة معتمدين على مفهومين أساسيين في شرح وجهة نظرهما هما مفهوم التميز ومفهوم الإدماج.

حيث أن كلما كان المحيط غير مستقر كلما تميزت المؤسسة، وهو التميز الذي يدفع بها لأن قول باعتماد أنظمة جزئية تتمتع باستقلالية نسبية فيما يخص طريقة سير العمل بها.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لمفهوم الإدماج فيتعلق الأمر بعملية موجهة من أجل بناء وتوحيد الجهود بين مختلف المواقف، ووحدات العمل المختلفة داخل التنظيم، حيث يعتني الإدماج بدورة تحويل الموارد الأولية إلى منتج بأكملها بما في ذلك الخلط الابتكار الإنتاج، توزيع المنتجات الخدمات.

هذا وقد سجل كل من لورنس ولورش، بأنه كلما كانت الوحدات المتميزة كي تتمكن من الاستجابة، والرد على طلبات المحيط كلما كانت حاجتها إلى التكامل، والاندماج فيما بينهما، حيث يكون على التنظيم البحث على الحلول التي تتلاءم ودرجة تميزها والتي يمكن أن تكون بالمناسبة وظيفة الربط أو التنسيق.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال النظرية الموقفية أنها اهتمت بشكل كبير بتحسين بيئة العمل الداخلية التي تهتم بالجانب التنظيمي والعمليات التنظيمية واستراتيجية المؤسسة وأيضا العلاقات التفاعلية بين الرؤساء والعمال.

<sup>1</sup> حسين أحمد الحميد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

### رابعاً: المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة

المقاربات النظرية تشخص الظواهر السوسيولوجية، وما يساعد الباحث على فهم الإشكاليات ومختلف هذه الظواهر هي المقاربة السوسيولوجية لموضوعه، إلا أن هذه المقاربات لا تقيس جميع هذه الظواهر في كل زمن ومكان، لذلك نجد الباحث السوسيولوجي يأخذ المقولات والمفاهيم التي يوظفها في دراسته للظاهرة التي يعالجها، ويقتررب بها من واقع الظاهرة التي يدرسها على هذا الأساس تخضع الدراسة الحالية لهذا الاعتبار، فبعد تحديدها النظري لمتغيرات ها في ضوء المقاربة السوسيولوجية المتبنات تقترب بنتائجها التي توصلت إليها من هذه المقاربة، وذلك بوضعها في قالبها المفاهيمي، الأمر الذي من شأنه أن يعطي فهما أكثر من ذلك الفهم الأولي أو السطحي، بين يصبح فهما سوسيولوجيا يصل إلى حد معين.

ومن بين أهم الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين موضوع دراستنا الحالية إلى وهو بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وقد ظهر هذا الاهتمام لما له من تأثير مهم وانعكاس كبير على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وفي هذا الشأن ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بسلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة من جهة، والبيئة التي يمارس فيها هذا السلوك من جهة أخرى، ومن خلال طرحنا لمختلف النظريات المفسرة لموضوع دراستنا نلاحظ أن جل الأطروحات تختلف عن بعضها البعض، وهذا نظرا لاختلاف رؤى كل باحث فالنظريات الكلاسيكية كونها تركز بدقة أكبر على المؤسسة أو المنظمة عوضا عن الموظفين العاملين فيها فهي بهذا تكون قد عززت موضوع دراستها من جانب واحد فقط ألا وهو بيئة العامل الداخلية للمؤسسة وأهملت الجانب الآخر من الموضوع ألا وهو الفرد العامل الذي اعتبرته نظرية الإدارة العلمية لفريدريك وتسل و تايلر مجرد آلة فالتايلورية هنا ربطت علم العمل بشريك وحيد هو الإدارة، وأهملت العامل، وذلك انطلاقا من فكرة ترشيد العمل حيث تمكنت تايلور من إقتراح نموذج عقلائي للعمل يكون ممارسة السلطة فيه بواسطة علم العمل، حيث حاول إيجاد الشروط الملائمة للجمع بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال، وكأنه يبحث عن سلام اجتماعي دائم، كما كان الإسهام الأكبر لتايلور أنه سعى لوضع تصور نظري لما يجري داخل بيئة العمل كانت غايته الوحيدة هي تسيير الإنتاج وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة فلا بد بالعمال إلى بذل أقصى جهدهم أثناء العمل من منطلق إنه هو عقلائيون وبالتالي سوف يتصرفون بعقلانية، ما يعاب على التايلورية أنها حاولت أن تنفي فكرة وجود التعاون داخل المؤسسة فنظرية الإدارة العلمية هنا من جهة أعطت تصورا نظريا جديدا في العمل وفلسفة إدارية تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض. لكن هذه النظرية

من الناحية التطبيقية قد كشفت عن قصور كبير في فهم سلوك الإنسان وفهم مختلف حاجاته الاجتماعية والنفسية وكما قيل عنها كانت نظرية الآلة التي أغفلت آدمية الإنسان.

أما نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول فهي تخدم موضوعنا من جانب تحفيز الفرد العامل ومساعدته على بذل جهد أكبر في العمل عن طريق تشجيعه بواسطة هذه التحفيزات كالأجر مثلا فتحفيز مؤشر من مؤشرات بيئة العمل الداخلية ولم يخطئ هنري فايول عندما اعتبره مدعما ومشجعا للفرد للاستمرار في عمله وبذله لجهد أكبر عند أداء هذا العمل، غير أن هذه النظرية جاءت بفكرة معاكسة لما يمليه واقع المؤسسات، فالحوافز المادية لا توجد دون غيرها في المنظمات أو المؤسسات كما يلغي واقعنا المعاش في مجال العمل حتمية وضرورة الضغط والتحكم والسيطرة على القوى العاملة واستنزاف قواها، فيما تذهب النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر لشرح درابيتها بالفرد ودوره في المجتمع وتأثير المجموعة عليه ولأن فيبر كان عالم في الاقتصاد فقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين وأن الأسس التقليدية والعاطفية للأفعال تتدهور وتتهار في المجتمعات الحديثة، ليحل محلها الفعل العقلاني المحسوب وأن حسابات التكلفة المادية والعائد المادي هي جوهر هذه العملية وهو بذلك لا يعني الجانب الاقتصادي المتمثل في الاستثمار ورؤوس الأموال وإنما يعني بها الجانب الاجتماعي، فالفرد العامل عند حصوله على أجر يفكر بطريقة ما في الاستهلاك وقضاء احتياجاته واحتياجات أسرته، كما أن العقلانية حسب فيبر تظهر أولا على الصعيد الاقتصادي ثم تنتشر فيما بعد إلى الأصعدة الاجتماعية الأخرى، وبهذا ففيبر يرى بأن السوسيولوجيا هي علم خصوص الفعل الاجتماعي فالمجتمع في نظره نتاج لفعل الأفراد الذين يتصرفون تبعا للقيم والدوافع والحسابات العقلانية.

ماكس فيبر هنا أعطى مكان داخل المؤسسة التي ينتمي إليها العامل حيث وصفها بالشرف الذي تقنعه الجماعة، العامل الذي يتمتع بمكانة داخل المؤسسة التي يعمل بها هو ذلك الشخص الذي حقق مستوى عال من الهيبة على أساس المعايير القائمة والفاعلة في الجماعة، كما أن للمكانة مؤشراتنا في مكان العمل، أيضا بالنسبة للنظريات النيوكلاسيكية التي ساعدتنا في فهم موضوع دراستنا من الناحية السوسيولوجية ومن ضمن هذه النظريات نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو التي جاءت بنظرة كاملة وشاملة لتفسير السلوك التنظيمي، حيث ركزت جل اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة ألا وهو الفرد العامل إضافة إلى المبالغة في التركيز على جماعات العمل، لكن الواقع المعاش يشير

إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين الجماعات للعمل من الناحية الاقتصادية مثلا إلا أن هناك مصادر الاختلاف والتناقض بينها وهذا ما نلاحظه في مؤسساتنا اليوم.

لنأتي فيما بعد النظريات الحديثة كرد فعل على الغموض الذي كان يسود النظريات لكلاسيكية والنيوكلاسيكية في تفسيرها وتأكيدها على ضرورة توفير بيئة عمل داخلية ملائمة حتى يتحقق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، فهذه النظريات ظهرت وهي تحمل أفكارا مغايرة تماما وأكثر مرونة وقابلية للتطبيق من خلال تأكيدها لأهمية توفر بيئة عمل مناسبة بالمؤسسة والعمل على جعل العاملين يدركونها لأنهم جزء من المؤسسة وليسوا أجزاء فيها فقط، فالمدرسة الحديثة تدعم بشكل كبير قيمته المسؤولية البيئية كان أنها محبة للتغيير والتعديل في ظروف هذه البيئة فهي تقدر التنوع، كما تقدر النظريات الحديثة القيم المتأصلة وكرامة الفرد وتقدر العلاقات الشخصية وسلامة البيئة فيها كما تقدر أيضا هذه النظريات الانسجام بينها مبادئها وممارساتها على أرض الواقع، فالنظريات الحديثة هي الأكثر شهرة في مجال التنظيم والإدارة وهي التي ساعدتنا في فهم وتحليل واقعا المعاش في المؤسسات لأنها تعتبر من أهم النظريات التي دعمت موضوعنا وزادت من تعزيزه، كما ساعدتنا في فهمه بسبب تطرقه لأهم القضايا التي تعنى بها الإدارة ويعنى بها كذلك التنظيم بصفة عامة، فمثلا نظرية الحاجات لماسلو تقوم فكرة هذه النظرية على أن الإنسان ما أن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه، فالعامل عند التحاقه بمؤسسة هدفه الأول والأخير هو الحصول على أجر بهدف إشباع حاجاته الفيزيولوجية، وبمجرد إشباعه لهذه الحاجة يسعى لإشباع حاجة أعلى منها وهذا من خلال بذل الجهد المطلوب منهم وكذا الإلتزام بالقواعد ومختلف القوانين الصادرة، وتحمل المسؤولية في العمل كما نلاحظ ماسلو هنا وكأنه يساوي بين الأفراد العاملين جميعهم دون إستثناء في درجة أهمية الحاجات وفقا لمكانتها في هرم الحاجات كما أنه لم يبين لنا على أي أساس تم ترتيب هذه الحاجات، إضافة أنه لا يمكن حصر حاجات الإنسان في خمسة حاجات فقط بل هناك حاجات أخرى أهملها ماسلو.

أما بالنسبة لنظرية الإدارة بالأهداف لصاحبها بيترداركر الذي ألف كتابا خصيصا للإدارة بالأهداف ولقد أسهم في ترجمته إلى نظام شامل للتطبيق بين الرئيس والمرؤوس، هذا التطبيق الذي هو عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك فيها الجانبين وتتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحقيقا واضحا داخل المؤسسة، يتضح من هذا أن نظرية الإدارة بالأهداف أيضا لها طرعا مشابهها لما قدمته النظريات لكلاسيكية و النيوكلاسيكية بمحاولتها لإيجاد طرق تسمح لها بالتحكم في السلوك الإنساني وعقلانيته من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة، ومن هو فهي قدمت مجموعة من المبادئ التي يجب الأخذ بها داخل المنظمة، حيث نادى بضرورة المشاركة في إتخاذ القرارات بين الرئيس والمرووس، وكذلك مبدأ الإلتزام والذي هو موضوع دراستنا الحالية إضافة إلى ضرورة تحمل المسؤوليات الموكلة للعاملين مع تشجيعهم على العمل والرفع من روحهم المعنوية، هذا ما يؤدي إلى غرس الشعور بالولاء ومن ثم الرغبة في تقديم أداء جيد خلال إنجاز المهام وبالتالي الرغبة في الاستمرار في المؤسسة.

أيضا نظرية البعد الإنساني X و Y هي الأخرى ساعدتنا إلى حد ما في فهم موضوع دراستنا من الناحية السوسيوولوجية، حيث توصلت الدراسة وبالاعتماد على بعض مبادئ هذه النظرية أن العاملين على قدر كبير من المسؤولية، في عملهم والانضباط وإنجاز المهام في أوقاتها دون تماطل أو كسل مع الإلتزام بمختلف القوانين والتعليمات والإجراءات الصادرة من أجل النهوض بالعملية الإنتاجية داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع نظرية Y التي تنادي بممارسة العامل لعمله بكل حرية في حدود مسؤولياته فلا بد حسب ماك غريغور أن يكون الفرد العامل طموح بطبعه يحب ويحترم عمله ولا يحتاج لرقابة ولا إشراف جيد يشعره بالضيق والملل فعندما توفر له المؤسسة بيئة عمل داخلية مواتية تتوافق وطموحه داخلها فأكيد حسب هذه النظرية دائما سيبدل قصارى جهده لتأدية مهامه المنوطة به على أكمل وجه وتحمل مسؤولياته اتجاه عمله، كذلك هو الحال بالنسبة لنظرية العاملين لصاحبها فريدريك هزربورغ الذي يرى أن توفر بيئة عمل داخلية مناسبة يؤدي العامل إلى الشعور بالراحة النفسية والأمان والطمأنينة وكذا الاستقرار في المؤسسة توفر مجموعة عوامل وقائية كالمعدات و وسائل الأمن للعامل مع توفير ظروف عمل فيزيقية مواتية تتلاءم مع متطلبات واحتياجات الأفراد العاملين داخل المؤسسة مما يزيد من التزامهم وانضباطهم وتقبيدهم بمختلف الإجراءات والقوانين والتعليمات المسطرة من قبل المؤسسة أو المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالعوامل الدافعة هي الأخرى لها الأثر البالغ على التنظيم بصفة عامة فالعامل دائما حسب نظرية العاملين يبحث عن المسؤولية في العمل خاصة إذا أحس بنوع من الارتياح والانتماء لتلك المؤسسة فهو يعمل جاهدا لإرضاء نفسه بالدرجة الأولى وتحقيق ذاته ثم إرضاء مؤسسته وذلك من خلال تحمله المسؤولية في العمل هذه المسؤولية الذي يبحث عنها دوما وأبدا في تلك الظروف التي تحقق له مختلف حاجياته وإشباعاته ورغباته.

ضف إلى ذلك النظرية الموقفية التي ساعدتنا هي الأخرى في وضع فهم سوسيوولوجي معمق لموضوع دراستنا مما جعلنا نتخطى ذلك المفهوم الأولي، حيث نادى هذه النظرية هي الأخرى بتحسين بيئة العمل

الداخلية وتوفير الظروف المواتية والملائمة من أجل خلق نوع من التفاعل بين المرؤوسين وذلك من خلال وضع استراتيجية خاصة بالمؤسسة تهتم بالجانب التنظيمي لها وبمختلف العمليات الإدارية إضافة إلى اهتمامها بالبيئة الخارجية كإمتداد لا بد منه للبيئة الداخلية للعمل، فهي تركز على الأسلوب الإداري المناسب لخلق نوع من الأمن والاستقرار للعامل وأن تكون المؤسسة التي يعمل بها مهيئة لكل الظروف ومختلف الأزمات والصعاب.

ومن خلال ما سبق نرى أن سلوك الأفراد ناتج عن البيئة الداخلية التي يعملون بها، فجودة العمل وصحة البيئة الداخلية له شرطا أساسيا لاستمرارية العامل بعمله لأن المؤسسة التي تتوفر على الظروف وشروط المناسبة للعمل تتمتع بنوع من النشاط والحيوية والأداء الجيد لأفرادها العاملين لأنها توفر لهم المناخ المناسب والملائم للعمل بهدف أداء واجباتهم بما يحقق أهدافها وبدون أي معيقات وهو ما يجعلها مجالا خصبا للتطوير والإبداع التنظيمي.

إن توفير بيئة عمل داخلية ملائمة بتقديم ما تدفع الأفراد نحو الأداء فإنها تمس الجوانب السيكولوجية المتعلقة بالأفراد المنتمين للمؤسسة أين تؤثر على فعاليتهم وسلوكياتهم داخل العمل، في البيئة الجيدة حسب ما أملتة علينا المداخل النظرية السابقة هي تلك البيئة التي تتميز بالصحة في العمل وتوفر مختلف الظروف والعوامل المواتية، هي الأنسب للعمل وزيادة الفاعلية التنظيمية بما يحقق الكفاية الإنتاجية المرتفعة وما توفر هذه الظروف إلا مؤشر إيجابي يعبر على السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة من قبل العاملين الذين يعملون بها.

ومن هذا المنطلق لاحظنا بأن النظريات الكلاسيكية ركزت على نمط سلوك الأفراد هذه النظريات التي ترى بأن العوامل النفسية والاجتماعية أكثر تأثيرا وفعالية من العوامل البنائية في التزام الأفراد فهناك من ركز على هذا الجانب وهناك من ركز على العلاقة التبادلية بين الأفراد العاملين والمؤسسة وطبقا للنظريات النيوكلاسيكية فتتظر للعلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي أنها محصلة لتفاعل مشاعر العاملين وتقدير ظروفهم والتعامل معهم باحترام، أما النظريات الحديثة ترى أن حسن التعامل مع العاملين بالمؤسسة وحتى فيما يخص الإجراءات المقدمة يخلق جو مناسب للعمل ما يضمن استقرار العاملين بالمؤسسة وضمن استمرارهم في عملهم.

### خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تناول النظريات المفسرة لم متغيري الدراسة، حيث تعرفنا أولاً على النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية لدى العاملين بالمؤسسة ثم النظريات النيوكلاسيكية حيث لاحظنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على مبادئ الإدارة العلمية فهي تعبر كبديل للفلسفة التaylorية في إدارة التنظيمات والعلاقات الإجتماعية داخل العمل (العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقات بين العمال وأصحاب العمل) فتوجهها عبارة عن توجه عام يهتم بفهم السلوك الإنساني داخل المؤسسة، إما بالنسبة للنظريات الحديثة فهي تشجع على إيجاد بيئة أمل تحفز الموظفين وتعزز رغبتهم في تحقيق الأهداف والتفوق، وذلك من خلال توفير فرص التطوير والترقية والتقديم المكافآت والإعتراف بالإنجازات، في التحفيز والشمولية والتنوع مفتاحاً للابتكار والإبداع وتحقيق النجاح المستدام من وجهة نظر رواد النظريات الحديثة، لننتهي أخيراً إلى تقديم مقارنتنا السيسولوجية لموضوع الدراسة.

## الفصل الرابع

بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في

المؤسسة العمومية الجزائرية

أولاً: تاريخ تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.

ثانياً: خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية.

ثالثاً: بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في

المؤسسة العمومية الجزائرية.

**تمهيد**

المؤسسات العمومية في الجزائر هي مؤسسات وهيئات بعلي الدولة وتعمل في مجالات متنوعة لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق الخدمات العامة، تتمتع هذه المؤسسات بالطابع عمومي وتعمل وفقا للقوانين والأنظمة التي تنظمها الدولة. وتاريخ الجزائر يشمل عدة فترات تاريخية هامة، وقد تأثرت المؤسسة العمومية في البلاد بتلك الفترات على مر الزمن، في العهد العثماني كانت الجزائر تحت الحكم العثماني منذ القرن 16 حتى القرن 19، خلال هذه الفترات طورت المؤسسة العمومية تحت سيطرة العثمانيين وكان لها دور مهم في تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وبعد تواجد الاستعمار الفرنسي في الجزائر النصف الثاني من القرن التاسع عشر، تغيرت المشهدية السياسية والاجتماعية بشكل كبير. حيث قامت السلطات الاستعمارية بإعادة تنظيم المؤسسة العمومية وفقا لأهدافها الاستعمارية وتم استحداث نماذج جديدة من المؤسسات العمومية، وبعد استقلال الجزائر في عام 1962، بدأت الجزائر في إعادة بناء المؤسسة العمومية وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات الدولة المستقلة الجديدة، حيث أصبح لها خصائص مميزة ومقومات وأسلوب إداري وتنظيم خاص. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل فيما يلي:

**أولاً: تاريخ تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.****1- المؤسسة العمومية الجزائرية في العهد العثماني.**

في فترة التواجد العثماني في الجزائر، كان التنظيم الإداري قائم على أساس النمط العسكري، وكانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين، بينما كانت السلطة التنفيذية بيد "الداي" الذي يتم انتخابه من قبل الديوان، وقعنا لمجلس الوزراء يضم "قوجة الخيل للحرب، وكيل الخراج للبحر، والخزناجي للمالية والآغا قائد الجند العام، القوبودان رايس أميرال الأسطول، الباشكاتب وزير الداخلية".<sup>1</sup>

كما قسمت البلاد إلى ثلاث مناطق بالإضافة إلى مقر السلطان:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>وفاء العريض، إسماعيل وآخرون، التغيرات التنظيمية والهيكلية للمؤسسة العمومية الجزائرية - دلالاتها وتجلياتها على الاقتصاد الوطني - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، القسم أ، العلوم الاقتصادية والقانونية، 2019، ص 27.

<sup>2</sup>بلرنب منصور، المؤسسات السياسية والإدارية الجزائرية في العهد العثماني (الجزء الثاني)، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، المجلد 2، العدد 2، 1996، ص 98.

- دار السلطات مقرها الجزائر العاصمة.

- بايليك الشرق مقره قسنطينة.

- بايليك الغرب مقره وهران.

- بايليك التيطري مقره المدية.

وعلى رأس كل منطقة باي.

وقد مرت هذه الفترة بين مرحلتين المرحلة الأولى من التواجد التركي، عرفت فيها الجزائر ازدهارا وتعززت قوتها، ومع ذلك وفي المرحلة الثانية والأخيرة فقد بدأت تظهر مظاهر الضعف في التسيير والتنظيم والمراقبة خاصة فيما يتعلق الأمر بالإدارة المالية، وعجز كبير في صرف النفقات والتخصيص جزء كبير منه لخدمة السلطة، وأصبحت الحكومة تعاني من عجز في توزيع النفقات بتوازن، وانعزالها عن الشعب الذي أصبح الممول الرئيسي لتغطية العجز المالي، من خلال فرض الضرائب عليه، هذه الأسباب أدت إلى فساد المؤسسات في تلك الفترة، وشكلت سببا لسوء الإدارة بشكل عام.

والذي تمتد أصوله إلى العهد التركي وفقا لمؤرخين كثيرين، وهذا ما تسبب في تفشي الخرافات، والوساطة لقضاء الحاجات وغيرها من الأمراض الاجتماعية وانتشار الممارسات السلبية التي أصبحت أساسا لوجود الأفراد والمؤسسات والعلاقات داخل المجتمع ككل، فبدأ الفساد في مؤسسات الدولة مما أدى إلى ضعف الإدارة التركية.<sup>1</sup>

## 2- المؤسسة العمومية الجزائرية أثناء الحقبة الاستعمارية

منذ سنة 1935 وخلال الحقبة الاستعمارية الفرنسية في الجزائر، كان للحكم الفرنسي تأثير كبير على المؤسسة العمومية، حيث أسست فرنسا بعد دخولها للجزائر مباشرة إدارة كولونيالية، شغل حيث ركزت على نشر اللغة الفرنسية والثقافة والأفكار الفرنسية وذلك لتدريب جيل يشغل مناصب إدارية تسييره في مختلف القطاعات في البلد وفقا لقوانين فرنسية.

فأصبحت الجزائر بمختلف مؤسساتها محكومة بالنظام والقوانين الفرنسية ويسيرها فرنسيون، أما توظيف الجزائريين فكان لأهداف سياسية ورغبة في تكوين الموظفين الصغار، الذين كان الاستعمار في حاجة إليهم

<sup>1</sup>وفاء لعريط، مرجع سبق ذكره، ص 27.

لتكوين طبقة الموالين لسياسته، كما قامت فرنسا بتدريب دفعات من الجزائريين للعمل في الإدارة والذين يعرفون بدفعة "الكوست" أو القوة الثالثة.<sup>1</sup>

وحسب الكثير من الباحثين فإن الإقتصاد الجزائري في فترة الاستعمار تكون من نوعين هما:

النوع الأول: عصري مسير من طرف المعمرين ومصالحهم.

النوع الثاني: تقليدي ينحسر في الزراعة التي تلبّي أغلب الحاجيات للمواطنين الجزائريين.<sup>2</sup>

وخلال الحرب العالمية الثانية وأحداث 8 ماي 1945، وإنشاء هيئة الأمم المتحدة ومبادئها عمدت السلطات الفرنسية لإنشاء قانون أساسي خاص بالجزائر وإعادة تنظيم الإدارة بإنشاء الجمعية والمجلس الجزائري وبعد إندلاع الثورة نوفمبر 1945 تم حل المجلس الجزائري سنة 1956.<sup>3</sup>

عملت فرنسا أيضا على استغلال المواطنين بفرض الضرائب واستغلالهم بأسوأ الطرق دون أي اهتمام بالإدارة، أو تسيير شؤونهم الإدارية اليومية، بل على العكس عملت على وضع عراقيل وعقبات تعسفية أمامهم، وظهر ذلك بوضوح في إدارة القضاء و الخدمة العسكرية، حيث كانت تسهيلات لبعض الأفراد من عائلات الوجهاء أو من يدفعون مبالغ مالية، وبالتالي تم استيعاب استبعاد الجزائريون بشكل عام عن إدارة شؤونهم، باستثناء بعض العناصر الموالية لفرنسا الذين تمكنوا من الحصول على بعض المناصب والوظائف العامة وهم الفئة الوحيدة التي أتاحت لها فرصة التعلم، أما بقية الشعب الجزائري فقد عانى من سياسة التجهيل وتعزيز الخلافات القبلية، وبذلك تركت الممارسات الفرنسية الفرن سلبيا عميقا على الشعب الجزائري.

وبالتالي يمكن القول إن مرحلة الاستعمار الفرنسي كانت فترة خضوع وتبعية واستعباد، المؤسسات التي

أنشأها المستعمر الفرنسي كان هو من يسيروها ويتحكم بها كما أنها تكون تابعة للإدارة العامة في فرنسا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وفاء لعريط، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> Mohammed Hocine ben said, Economie de developpement de l'algerie, 1979, p 45.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 1992، ص 202.

<sup>4</sup> وفاء لعريط وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

### 3- نشأة وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية بعد الاستقلال.

بموجب القانون رقم: 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 الذي يتضمن تمديد التشريع المعمول به من قبل الاستقلال إلا ما يتنافى منه مع السيادة الوطنية، وبالتالي الإبقاء على الأساليب التقليدية في تسيير المرافق العامة، ومن بينها المؤسسة العمومية بنوعها الإدارية والصناعية والتجارية. إلا أن هذه الأساليب لا تتناسب والنظام السياسي والاقتصادي الذي تبنته الجزائر، وبالتالي أخذت السلطات على عاتقها ضرورة التخلص من الأساليب الاستعمارية من خلال تبني الأساليب الاشتراكية في تسيير جميع الأنشطة سواء كانت إدارية، ثقافية، صناعية أو تجارية أو فلاحية.

فكانت المرحلة الأولى من تطبيق النظام الاشتراكي والتسيير الذاتي، ثم جاءت المرحلة الحاسمة من خلال تبني المؤسسة الاشتراكية كأسلوب لإدارة جميع المرافق العامة.<sup>1</sup>

#### 1.3. مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (1962-1971):<sup>2</sup>

عرفت المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة ما عرف بأسلوب التسيير الذاتي حيث بدأ تطبيقه في أكتوبر ونوفمبر سنة 1962 بإصدار أوامر بتشكيل لجان التسيير الذاتي في المزارع واصله المؤسسات الصناعية والمناجم، وباستثناء المؤسسات الخدمائية، التجارية والتربوية التي بقيت تحت تصرف الدولة مباشرة، توجهن الحكومة الجزائرية للبحث عن نمط تسيير يستجيب للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فاختار قادة الجزائر النمط الاشتراكي الذي قام على مبادئ رئيسية هي:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية.
- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

وقد وصل عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا عام 1964 إلى 413 مؤسسة حيث تميزت بصغر حجمها، وبداية من تاريخ 19 جوان 1965 عرفت الجزائر تغيرا حقيقيا حيث بدأت مرحلة التأميم في قطاع البنوك والمناجم وفقا للقوانين الصادرة في هذا الشأن.

<sup>1</sup> بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010 - 2011، ص 45.

<sup>2</sup> وفاء لعريط، مرجع سبق ذكره، ص 28.

كما تميزت هذه المرحلة من عمر المؤسسة الجزائرية بوجود هيئات وطرق تسيير معينة (مجلس العمال ودوره الرئيسي المراقبة، لأن دوره في التسيير والتقرير يبقى محدودا بسبب ضعف المستوى التكويني والثقافي للمنتخبين، وهناك أيضا مجلس المديرية الذي يلعب دورا بارزا في وضع وتنظيم علاقات الأمل داخل المؤسسة).

ومن هنا تظهر أسس التسيير الاشتراكي من خلال:

- مساهمة العمال في تسيير جوانب اجتماعية ومتابعة الأعمال والملاحظات والاقتراحات.
- يقتضي هذا النوع من تسيير المؤسسات الفهم الجيد والصحيح بمبادئه وأهدافه.
- تحقيق التحول الذي يهدف إليه العامل من خلال تكوينه وترقيته وتحسين ظروف حياته.
- تسيير مصالح المؤسسات تسيير مركزيا، والتنسيق مع المراكز الهيئات الإدارية الأخرى.

إلا أن تطبيق هذا النضال أفرز عدة مشاكل وعراقيل حالة دون سيرورته وبقائه، حيث زادت النزاعات داخل المؤسسات مما أدى إلى تعطيل الإنتاج إما بسبب الإهمال أو التوقف عن العمل، أو بسبب الإضرابات الناتجة عن ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بسبب عدم وضوح طبيعة العلاقة بين مجلس العمال ومجلس الإدارة ثم بين مجلس العمال وباقي المنتخبين.

كل هذا أدى إلى تأزم الوضع والاعتراف بفشل التسيير الاشتراكي نتيجة ضعف المردودية وقلة فعالية المؤسسة.

ويرجع الكثير من المؤرخين أسباب فشل نمط التسيير الاشتراكي إلى ما يلي:

- عدم تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من جهة ومع المستويات الأعلى من جهة أخرى (الحكومة، الوزراء، الجهاز المركزي للتخطيط).
- غياب الأطر والهيكل التي تضمن على الأقل عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف المؤسسة لأن ما وقع عمليا هو ظهور صراع شبه دائم بين الإدارة ومجلس العمال.

رغم أن نمط التسيير الذاتي لم يدم طويلا إلا أنه ترك تأثيرا كبيرا على المجتمع الجزائري ومختلف مؤسساته من خلال:

- ظهور بوادر احتكار المعلومات باعتبار الأمية المفتشية بين العمال.
  - ممارسة مركزية اتخاذ القرار بسبب سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة.
  - شعور العمال بالغبين نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون.
  - فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.
  - انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.
  - انصاف عمال بالفوضى، الإتكالية، عدم الاهتمام بالعمل وإتقانه كما يجب نتيجة دوران العمل.
  - تخلي العمال عني العمل في المؤسسات التربوية، الخدماتية والفلاحية للالتحاق بالعمل في الشركات الوطنية التي بدأت تأسيسها سنة 1965، والتي كانت تقدم رواتب أفضل.
- كل هذه المشاكل والأسباب ساهمت في زوال نظام التسيير الذاتي وانتقال المؤسسات الجزائرية إلى مرحلة أخرى سميت بمرحلة التسيير الاشتراكي.

### 2.3. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971 - 1980)

لجأ القادة الجزائريون إلى اختيار نمط التسيير الاشتراكي لتسيير كل المؤسسات الوطنية سواء التعليمية، الخدماتية، الصناعية والفلاحية، واعتبار المواطن هو الغاية والوسيلة في نفس الوقت وجاء هذا كمحاولة لرفع مستوى معيشتة اجتماعيا واقتصاديا.<sup>1</sup>

حيث ظهر التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971، بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي والذي يرمز إلى مبدئين: أنها أداة لتنفيذ المشروعات التي اقتضتها السياسة الاشتراكية، وأنها تسيير طبقا لمبادئ مشاركة العمال في تسييرها.

لقد أفرز نمط التسيير الاشتراكي بعض التقاليد السلبية مثل: تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من بعض المسيرين في الإدارة أو العكس، حيث أصبح بعض مسيرو المؤسسات تحت ضغط ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية وهذا ما أثر سلبا على العمل والعمال معا فانخفضت المردودية وغابت الفاعلية.

ونظرا لكل ما سبق أصبحت فكرة إعادة الهيكلة تطرح نفسها بقوة كنتيجة حتمية للمشاكل الداخلية والخارجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

<sup>1</sup>وفاء لعريط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

## 3.3. مرحلة إعادة الهيكلة ( 1980 - 1988 )

جاء التطبيق الفعلي لمبدأ إعادة الهيكلة بموجب النص التطبيقي المؤرخ فيه 27-02-1980، حيث جاءت هذه العملية من أجل رفع الإنتاج والتحسين التسيير، كان ذلك بموجب المرسوم رقم 80/242 صدر في 4-10-1980م، المتضمن إعادة الهيكلة، والذي تتضمن مادته الثانية ما يلي: " إن هدف القانون النهائي هو تلبية حاجات الإقتصاد والسكان المتزايدة باستمرار، وذلك بتحسين شروط عمل الإقتصاد، التحكم أكثر في جهاز الإنتاج، تحقيق نتائج نشاطات المؤسسة حسب الأهداف المسندة إليها".

كما تم تنصيب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة بتاريخ 15-11-1980م مهمتها هي: دراسة الشروط العامة لتطبيق التوجيهات المتخذة من طرف الحكومة ومراقبة أعمال مختلف القطاعات الاقتصادية، تقديم تقارير دورية للحكومة، كما تم إنشاء لجان وزارية مهمتها تحليل المسائل العامة عن طريق تنظيم الهياكل الخاصة لقطاعها وتقديم الاقتراحات للجنة الوطنية لتطبيقها على مستوى كل قطاع بالإضافة إلى هذين النوعين من اللجان، ثم إنشاء لجنة ما بين القطاعات بطلب من وزارتي وصيتين، وذلك في إطار التنسيق بين الهيئات والجهات المعنية.<sup>1</sup>

كما تميزت مرحلة إعادة الهيكلة باتخاذ عدة إجراءات تم تنفيذها على مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** من بداية 1981 إلى نهاية 1982، تم فيها تحديد وفحص التنظيمات البيانية لإعادة هيكلة المؤسسات، ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات وانتهت هذه المرحلة بإنشاء حوالي 348 مؤسسة جديدة.

- **المرحلة الثانية:** إنطلقت سنة 1982 تتعلق بمتابعة تطبيق إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات وتحضير ظروف نشاط عادية وفق مبادئ محددة مسبقا، تخرج المؤسسات من مشاكل التنظيم السابق<sup>2</sup>.

هكذا يتبين لنا من الأسباب الرئيسية لعملية إعادة الهيكلة مرتبطة بالوضع العام (الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي... إلخ) الذي إنتظمت فيه المؤسسة العمومية جزائرية، ففي مرحلة ما قبل الثمانينات وجدت عوائق عديدة، لدى تعددت المهام ومراكز اتخاذ القرارات، مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة، إن

<sup>1</sup> وفاء لعريط، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 4، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2018، ص ص 4،5.

عملية احتكار الدولة للتجارة الخارجية لاسيما عندما يتعلق الأمر بتوسيع الاستثمارات وتوفير المواد الأولية، وكذا تصريف المنتج النهائي وغيرها من الأسباب شكلت هدفا معتبرا لموارد مادية كبيرة مما أدت إلى حتمية وجود منفذ يمكن المؤسسة الوطنية من أن تأخذ على عاتقها هدف الفعالية الاقتصادية والربحية لتنمية القدرات الإنتاجية وتحفيزها على أداء النشاط الموكل إليها.

قد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين هما:

- **المرحلة الأولى:** إذا لها تم إعادة الهيكلة العضوية، وخصت المؤسسة الوطنية ذات الحجم الكبير المتعدد المهام حسب المعايير المعتمدة، حيث كان إعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، أما المؤسسات الجهوية والمحلية فبلغت 526 مؤسسة، وكان العامل المستهدف هو تقسيمها إلى 145 مؤسسة بالنسبة للأولى و1200 مؤسسة للثانية.<sup>1</sup>

- **المرحلة الثانية:** تخص إعادة الهيكلة المالية، وفي هذا الإطار كل مؤسسة معنية تعد مخططات لإعادة هيكلتها المالية مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس التطبيقية القصيرة والمتوسط الأشياء ومقاييس التوازن المالي المستمر.<sup>2</sup>

تأسيسا على ما سبق فإن إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية سارت نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسة وتحقيق الأهداف التي سطرت مسبقا، إلا أن سوء التسيير خاصة في المؤسسات التي أعيدت هيكلتها، وعدم ارتفاع المردودية حالة دون ذلك.

إما إن المركز سرعان ما عاد للتدخل في الإدارة الداخلية للمؤسسة عن طريق المخططات بشكل بيروقراطي مكثف، فعلا تكون وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول بين المركز والإدارة، إذ لم تعط الفرصة للعمال للإلتفاف حول الإدارة لخدمة المؤسسة، كما أن خضوع المؤسسة لسلم الأجر لم يترك لها مجالاً لتحديد الأسر وربطها بالمردودية الخاصة لكل عامل،

فخلق نوعا من الاضطرابات والنزاعات داخل المؤسسات، ففضل فيها العمال الإضراب بدل الحوار في كثير من الحالات فوجدت المؤسسات نفسها عاجزة عن تحقيق أهدافها ولو جزئيا بسبب تدهور طاقاتها وسوء ظروف عملها، رغم أن بعض المؤسسات نجحت إلى حد ما في إنجاز بعض المشاريع الاستثمارية، كما أن

<sup>1</sup> ابن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup> ابن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، المرجع نفسه، ص 06.

الحديث عن المشاكل والصعوبات المسجلة بتنظيم المؤسسات الاقتصادية و العمومية بصفة عامة، خاصة المؤسسات العمومية الجزائرية خلال فترة إعادة الهيكلة، التي تعتبر فترة انتقالية أدى إلى الحديث والبحث على حل لأزمة تسيير الإقتصاد من طرف الإدارة المركزية لأن المؤسسات بقيت تشكو من نفس العراقيل والمشاكل حتى بعد تطبيق إعادة الهيكلة، لأن هذه الأزمة كانت وليدة محيط سياسي، اقتصادي واجتماعي وحتى قانوني ناتج عن تطبيق النصوص القانونية المرتبطة بالمؤسسات، إي إن هو وبالرجوع إلى الميثاق الوطني لسنة 1976 والدستور نفس السنة اعتبرت المؤسسة الوطنية أُنذاك ملكا للدولة والدولة هي أعلى شكل للملكية الجماعية، فلا يجوز بيعها ولا التصرف فيها، حيث جعلت من المؤسسة أداة في يد الدولة بتطبيق السياسات الاقتصادية في إطار أيديولوجي معين، ولكنها في نفس الوقت تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، كما إن هذه النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات جاءت بشكل يوحي بالابتعاد عن الأشكال السابقة لإعلان القطيعة مع طرق التسيير والتوزيع السلطة فيها، لكنها أنتت بأشكال من المؤسسات أكثر غموضا وتعقيدا خاصة وأن تطبيق سياسة الحزب الواحد أُنذاك حالت دون تحقيق أغراض التنمية.<sup>1</sup>

على هذا الأساس كان من المفروض أن تكون هذه المرحلة هي مرحلة الإنتاجية الحقيقية لأنها ارتبطت بتغيير طبيعة السياسة الاقتصادية المطبقة من ما أدى إلى خضوع المؤسسة الوطنية خلال هذه الفترة إلى حقل من التجارب في تطبيق السياسة الاقتصادية، ولكن شهدت هذه المرحلة إهدار للطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الإقتصاد الوطني والمتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية وأن الاستراتيجية السياسية المطبقة على المؤسسة الوطنية لم تمكن من استخدام مواردها وطاقاتها، مما أدى بالحكومة للبحث عن أسرع الطرق لإنقاذ الوضع الذي آل إليه الإقتصاد الوطني، فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء والمصاريف فقط.

### 4.3. استقلالية المؤسسة الجزائرية من 1988 إلى يومنا هذا.

بعد فشل مرحلة إعادة الهيكلة، عادت الدولة إلى اتخاذ إجراءات أخرى، تمثلت في ما يسمى بالاستقلالية التي أعلن عنها في بداية 1988 وترتب عن ذلك الفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحيات الإدارة والتسيير فيها، وأصبحت المؤسسات ذات شخصية معنوية مستقلة عن الدولة، وانطلق البرنامج الخاص بتطبيق مجموعة من الإصلاحات كإصدار القوانين الأولى الخاصة بإنشاء صناديق المساهمة التي تتولى القيام باستثمارات اقتصادية لحادث لحساب الدولة لا سيما عن طريق المساهمة في

<sup>1</sup>وفاء لعريط، مرجع سبق ذكره، ص 30.

رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية ومن ثم دخلت المؤسسات في عملية إصلاح بشكل حقيقي وأنشأت الدولة وسائل تنظم وتوجه وتؤطر الاقتصاد، وذلك ابتداء من سنة 1989 كان الهدف من وراء استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية هو:

- تحرير المؤسسات الاقتصادية العمومية وإعادة تطبيقها حتى تتجنب سلبيات المرحلة السابقة.
- تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجازة التغيرات الحاصلة في العالم، حيث اتجهت الدولة نحو الانفتاح الاقتصادي.
- ربط الاقتصاد الوطني والمجالات الاجتماعية من أجل تحقيق الهدف من الإصلاحات.
- حيث ارتكزت عملية إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية خلال هذه المرحلة على:
- استغلال الطاقات البشرية لأهميتها البالغة.
- التركيز على كفاءة التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة، وبلوغها غاياتها المخططة.
- اللامركزية في التصرف بذلك حتى تتمكن المؤسسة من التصرف بمواردها المتاحة بسهولة.
- نقادي سلبيات المرحلة السابقة من خلال استيعاب التكنولوجيا وإعادة تقسيم العمال إلى مجموعات، وكذلك توزيع الكفاءات البشرية بما يغطي جميع المؤسسات الوطنية.

لكن عملية استقلال المؤسسات الوطنية ماليا وإداريا لم تحقق أهدافها، مما أدى بالدولة إلى الإعلان عن إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية عام 1994، وجاءت هذه المرحلة كضرورة حتمية لتراكمات مختلفة نتجت عنها حالة اقتصادية تتميز بالتضخم قدر بحوالي 30% وبنسبة بطالة بلغت 25% وبالتالي جاءت إعادة هيكلة الصناعة والاقتصاد كاستراتيجية من أجل رفع الفعالية والكفاءة للمؤسسات الصناعية بصفة خاصة والعمومية بصفة عامة.

ومن أهدافها ما يلي:

- تخفيف عبئ الديون المتراكمة للقطاع العمومي خاصة مع ندرة الموارد المالية.
- تكثيف النسيج الصناعي بما يسمح باستمرار عملية التصنيع.
- إعادة النظر في القطاعات القادرة على إطلاق التنمية لتخفيض البطالة المتزايدة.

في نفس السياق تمت المصادقة على قانون الاستثمارات، وخالط وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أيضا إنشاء وكالة المساهمة والاستثمار، ومن ثم إدخال الإقتصاد الوطني في الصوت الدولية كل هذا في

إطار استراتيجية لتجديد المؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية بشكل يسمح بتحقيق الفعالية والكفاءة للوصول إلى أهداف الربحية والمنافسة.

في بداية سنة 2001، بدأت الجزائر تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال عملية الاندماج في الإقتصاد الدولي حتى تتمكن من وقف التدهور الذي طال اقتصادها في سنوات السبعينات واستعادة توازناته الكبرى التي دعمت بواسطة مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي الذي انطلق فيه جويلية 2001 إلى غاية سنة 2004 وضعت الدولة هدف الإصلاحات وركزت على رفع قدرات الإنتاج التصديرية خارج قطاع المحروقات وذلك من أجل القضاء على الفقر وخلق مناصب شغل<sup>1</sup>، ضمان التوازن الجهوي.

- إحياء الفضاء الإقليمي ولقد خصص لبرنامج الإنعاش الوطني 252 مليار دينار في تلك الفترة.

أما خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2009 فقد تم انطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو، وأكد برنامجي الجنوب والهضاب العليا بتمويل بقيمة 200 مليار دولار أمريكي، خصص لتطوير شبكة الطرق والسكك الحديدية، مجال الموارد المالية، إصلاح المؤسسات الاستشفائية، التكفل بالاحتياجات المتزايدة في مجال التربية والتعليم والتكوين وكذا تطوير الخدمات العامة وتحديثها.

ثم جاء برنامج التنمية الخماسي، الذي أنطلق من 2010 إلى غاية 2014 وخصص له 286 مليار دولار، ويهدف إلى استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها في قطاع الطرقات والمياه، وإطلاق مشاريع جديدة وتحسين المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها، وكذلك مؤسسات التكوين المهني، إصلاح وتحديث المستشفيات، تحسين ظروف السكن والقضاء على الإحياء القصدية والفوضوية وتطوير المنشآت القاعدية، تحسين النقل الحضري، تحديث الهياكل القاعدية بالمطارات، تهيئة الإقليم والبيئة، تحسين إمكانيات وخدمات الجماعات المحلية، قطاع العدالة، دعم التنمية الريفية والفلاحية، التركيز على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إنشاء مناطق صناعية، والدعم العمومي للتأهيل وتسيير القروض البنكية المسيرة من قبل الدولة من أجل إنجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء والغاز، وتطوير الصناعة البتروكيميائية، تحديد المؤسسات العمومية، تشجيع إنشاء مناصب الشغل، وعلى صعيد آخر يهدف هذا البرنامج إلى تطوير

<sup>1</sup>وفاء لعريط، مرجع سبق ذكره، ص 31.

اقتصاد المعرفة، من خلال دعم البحث العلمي، تعميم التعليم واستعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية للتعليم كلها وفق المرافق العمومية.<sup>1</sup>

ختاما يمكن القول أن الهدف الرئيسي والجوهري وراء كل هذه التغييرات التي لحقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية هو محاولة إصلاحها من جذورها وتنميتها من أجل تحقيق النمو الاقتصادي الوطني، لكن هناك صعوبات دائما تعترض أي إرادة لتطوير وتنمية المؤسسات الوطنية، كانتشار الفساد بكل أشكاله، مما جعل الكثير لا يتفائلون بمستقبلها، ويرون أنها لا تزال عاجزة عن خلق مناخ وبيئة مواتية ومناسبة للنشاط الاقتصادي، لذا يجب تعميق هذه الإصلاحات من أجل جعل المؤسسات الجزائرية متينة وقادرة على المنافسة، وعلى جلب الاستثمارات، توفير مناصب شغل لاستيعاب البطالة المتنامية مع تنويع القاعد الاقتصادية، وهذا لا يتحقق ولن يتحقق إلا بمحاربة الفساد بكل أشكاله والقضاء على كل مظاهره خاصة في المؤسسات العمومية الجزائرية التي يعد نجاحها مرآة عاكسة للقضاء على مثل هذه المشاكل والظواهر، وكذا فشلها ما هو إلا دليل قاطع على عدم القدرة في التحكم والسيطرة في مثل هذه المشكلات التي أرقّت كاهلها.

### ثانيا: خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية

المؤسسة هيكل تنظيمي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين.<sup>2</sup>

حيث تمتلك عدة خصائص وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، أي المؤسسة تمتلك حقوق وصلاحيات وتحمل واجبات ومسؤوليات وفقا للقانون.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها، بمعنى قدرتها على القيام بالمهام التي تم تعيينها للقيام بها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة أي لتبقى المؤسسة أن تكون قادرة على البقاء، يجب أن تتوفر لها الظروف المواتية وتكون قادرة على التكيف مع التغييرات.

<sup>1</sup> وفاء لعريط، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> ناصر داودي عدون، اقتصاد المؤسسات، دار المحمدية العامة، د.ط، الجزائر، 1998، ص 10.

<sup>3</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2007، ص 24.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أي أن المؤسسة تضع أهدافها وسياساتها وبرامجها وأساليب عملها لتحقيق رسالتها وتحقيق أهدافها ورؤيتها.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية وغيرها، فالمؤسسة تضمن استمراريتها من خلال توفير الموارد المالية الكافية لتلبية احتياجاتها المختلفة.

لا بد وأن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وتستجيب هذه البيئة، في المؤسسة لا تكون منعزلة فإن كانت الظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، إن إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها، أي يجب عليها أن تعمل في بيئة مواتية لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح.

### ثالثا: بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

يعد الإلتزام بصفة عامة من الظواهر والمصطلحات المهمة في حياة البشرية بصفة عامة، ويلتمس هذا المفهوم بشكل واضح وسري عند الجماعات.

وبهذا فإن الإلتزام التنظيمي يتولد من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئية الداخلية التي تتضمن خصائص الأفراد والقيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد.

وإلتزام العاملين مهم وذلك لأن المستوى العالي من الإلتزام يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، كما تشير الدراسات التحليلية أيضا إلى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر سلبا على كل من معدل دوران الموظفين، والتغير، وسلوك العمل المعاكس للإنتاج، في حين أن الإلتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية يرجع إلى الحقيقة التي تنص على أن الإلتزام عند العامل من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.

إضافة إلى ذلك فإن أثر الإلتزام التنظيمي في حياة العمال قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، قد إتضح أن الفرد العامل صاحب الإلتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه فإن هذه العلاقة تبرز من خلال عدة نقاط:<sup>1</sup>

- إن الإلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

- الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة العمومية الجزائرية لغرض تحفيزه، وزيادة درجة إلتزامه بأهدافها وقيمتها.

وبيئة العمل الداخلية من أحد المؤشرات الأساسية لعدد النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا في تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا يمثل الإلتزام التنظيمي وعنصرها هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

وإجمالا فإن علاقة بين الأمل الداخلية بالإلتزام التنظيمي في المنظمة يتم وفق مستويين:

1- **على مستوى الأفراد:** حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التطور الذاتي الإيجابي، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الإلتزام التنظيمي إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل أكبر جهد ممكن.<sup>2</sup>

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية والفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة بأنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى ويؤدي لزيادة الضغوط على الفرد.

<sup>1</sup> محمد حسن محمود الغرياوي، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 14.

<sup>2</sup> محمد حسن محمود الغرياوي، المرجع نفسه، ص 14.

## 2- على مستوى الجماعة: حيث تتمثل من ناحية الإيجابية لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على الاستعداد لبذل جهد أكبر، وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينها.
- في حين من الناحية السلبية تبرز في:
- إنخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل

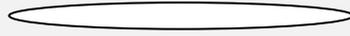
ختاما يمكن القول إن الهدف من وراء كل التغييرات ومختلف التطورات التي لحقت بالمؤسسة الجزائرية، ما هي إلا محاولات لإصلاحها وتتميتها من أجل تحقيق النمو والازدهار والرقى في جميع المجالات والميادين وعلى مختلف الأصعدة اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا، ... إلخ.

لكن دوما وأبدا أي مؤسسة تعرقل نموها وتطورها مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي باتت تؤرق كاهلها، كإنتشار الفساد بكل أشكاله داخل التنظيم في حد ذاته، مما جعل الكثيرين لا يتفاعلون بمستقبلها، ويرون أنها لا زالت عاجزة على خلق بيئة عمل داخلية مواتية وملائمة يستطيع فيها الأفراد العاملين مزاوله مهامهم ونشاطاتهم بكل ارتياحية وأمان وطمأنينة، وأداء أعمالهم ووظائفهم المنوطة بهم بكل جدية وتفاني.

لدى يجب تعميق هذه الإصلاحات من أجل جعل المؤسسات الجزائرية متينة وقادرة على المنافسة من خلال إلتزام موظفيها وعمالها بأداء مهامهم على أكمل وجه وعدم التفكير في تغييرها أو ترك عملهم بها بسبب شعورهم بالانتماء لها والدفاع عنها وبالتالي المساهمة في رفع الإنتاج والإنتاجية بها والوصول إلى أعلى درجات الرقي والازدهار والنهوض بالتنظيم والوصول به إلى مستويات عالية من التنافس وتبادل المصالح مع المؤسسات الأكثر نجاحا وتطورا والقادرة على جلب الاستثمارات وتوفير مناصب شغل لاستيعاب البطالة المتنامية مع تنويع القاعدة الاقتصادية، ولا يأتي هذا إلا بمحاربة الفساد بكل أشكاله والقضاء على كل مظاهره مثل (الرشوة، النهب، السرقة، التزوير، الجهوية، العنصرية، الاحتيال وخدمة المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة ..... إلخ).

<sup>1</sup> محمد حسن محمود الغريايوي، مرجع سبق ذكره ، ص14.

# الجانب الميداني للدراسة



## الفصل الخامس

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا : مجتمع الدراسة

سادسا: العينة

سابعا: أساليب التحليل

**تمهيد:**

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث والمتمثلة في بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل ترجمتها إلى حقائق ملموسة من خلال الإجراءات المنهجية المتعرف عليها والتي تمكننا من الكشف عن حقائق ميدانينا من خلال البيانات المتحصل عليها، وتتمثل تلك الإجراءات المنهجية في تحديد مجالات الدراسة من المجال الجغرافي الذي سيجرى فيه البحث، والمجال البشري المتمثل في مجتمع الدراسة، والمجال الزمني الذي يتمثل في فترة التريص، إضافة إلى فرضيات والمنهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات التي تساعدنا في الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الراهنة، وعينة الدراسة التي يتم اختيارها على أساس متطلبات البحث، وعرض أهم الأساليب الإحصائية التي يتم الاعتماد عليها في تحليل الخصائص السوسيو مهنية.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

يعد تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية والأساسية في البناء المنهجي نظراً لأنه يساعد على قياس مدى تطبيق المعارف النظرية في الميدان ولقد اتفق الكثير من المهتمين بمناهج البحث الاجتماعي على أنه لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية وهي:

1- المجال المكاني/الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

**1- المجال المكاني:** هو الإطار المكاني الذي يطبق فيه البحث وقد يكون مجتمعاً مفتوحاً (مدينة، قرية، حي...)، وهو المجتمع المعتمد في بحوث علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، وقد يكون المجتمع أحد مجالات الرعاية الاجتماعية بما يتضمنه من مؤسسات عامة بما فيها المدارس، كما قد يكون المجال المكاني مؤسسة واحدة<sup>1</sup>.

وقد أجريت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، التي تم تأسيسها في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالكيان القانوني والاستقلال المالي وذلك طبقاً لإحكام المرسوم

<sup>1</sup> سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي (المناهج، الإحصاء)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص257.

الرئاسي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003، حيث شملت أربع كليات هي كالاتي: كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية الحقوق، كلية علوم التسيير. وذلك بعد أن كانت مركزا جامعيا وذلك تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 98 /221 المؤرخ في 1998/07/27، حيث شمل المعاهد التالية: معهد التكنولوجيا، الإعلام الآلي، البيولوجيا والعلوم الدقيقة، واستنادا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 258/03 تم تعديل وتحديد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصاتها كما الآتي:

- كلية علوم الطبيعة والحياة.
  - كلية العلوم الدقيقة.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - كلية الآداب واللغات.
  - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- تتوزع جامعة جيجل حاليا على قطبين هما:
- قطب جامعي مركزي بمدينة جيجل.
  - قطب جامعي بتاسوست.
- القطب الجامعي المركزي بمدينة جيجل:**

ويشمل على ميادين التكوين المتعلقة بالعلوم التكنولوجية، العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، تتوزع على ثلاث كليات هي كالاتي:

- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.

**القطب الجامعي تاسوست:**

والذي يقع من الناحية الشرقية لمدينة جيجل، حيث يتربع على مساحة قدرها 39,5 هكتار يحده من الجهة الشرقية المنطقة العمرانية تاسوست ومن الجهة الشمالية كل من السكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43، ومن الجهة الغربية مدينة جيجل أما من الجهة الجنوبية فتحده مقبرة تاسوست.

ويضم أربع كليات هي كالتالي:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.
- وأخيرا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي مكان إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا.

**تقديم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:**

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 والمتمم بالقرار رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية وهي:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- قسم الإعلام والاتصال.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**2- المجال الزمني:**

- وهو الوقت أو المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث في إعداد الدراسة بشقيها النظري والميداني، حيث انقسمت دراستنا الحالية إلى المراحل الزمنية التالية:
- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة القيام بمختلف القراءات حول الموضوع من أجل بناء الإطار النظري للدراسة وجمع المصادر والمعلومات ابتداء من 29 جانفي 2023.
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة بناء الإطار الميداني للدراسة، حيث تم خلال هذه الفترة جمع المعلومات بغرض الحصول على الوثائق الرسمية وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عن ميدان الدراسة من شهر 15 جوان 2023.
- **المرحلة الثالثة:** شملت هذه المرحلة إعداد الاستمارة وعرضها على المشرفة ومجموعة من المحكمين لتحكيمها وضبطها والأخذ بنصائحهم وتوزيعها في شكلها النهائي والتي استمرت ابتداء من 18 جوان إلى غاية 20 جوان 2023.
- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة الأخيرة في عملية البحث العلمي أين تم جمع البيانات وتعريفها وتحليلها وتفسيرها، ووضع نتائج الدراسة ومناقشتها من أجل الخروج بتوصيات ومقترحات للدراسة في شكلها النهائي.

**3- المجال البشري:**

- يتمثل المجال البشري في تحديد المجتمع الأصلي الذي تستخدم فيه مجموعة من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات بكل موضوعية، حيث يمكن القول إن المجال البشري: "جميع العناصر البشرية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات"، فالمجال البشري للبحث لا يقتصر على أفراد العينة التي يعتمد عليها الباحث، بل يتضمن كلا من (المبحوثين، العينة) والمختصين الذين يتم الرجوع إليهم لاستكمال البيانات.<sup>1</sup>
- ولكي تكون دراستنا علمية وعملية، ولكي نصل إلى النتائج التي نصبو إليها لابد من تحديد المجتمع البشري والذي يتمثل في فئة مهمة في المجتمع وهم الأساتذة الجامعيين والموظفين الإداريين.

<sup>1</sup>رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2013، ص 154.

ومن خلال هذه الدراسة نسعى إلى معرفة علاقة بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. ولهذا ارتأينا أن يكون مجتمع دراستنا وفق المتغيرات المقترحة المتمثلة في "الأستاذة، والموظفين الإداريين"، حيث مثلت الجامعة مستوى فكري يحمل في طياته العديد من المتغيرات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية، فهو يحرص على إمداد الطلبة بجميع المستويات العلمية والثقافية والاجتماعية بمختلف طبوعها، كما أن الجامعة هي ميدان للدراسة كونها تتمتع بوجود العديد من الكفاءات ومزيج من الأساتذة و الموظفين الإداريين، من مختلف البيئات الثقافية والطبقات الاجتماعية والمستويات الفكرية والعلمية، كما أن اختيار هذه العينة سهل علينا الاتصال بأفراد العينة حالياً.

ويتمثل المجال البشري في "الأستاذة الجامعيين والموظفين الإداريين" موزعين على مختلف الطبقات والذي قدر عددهم 104 أستاذ دائم وموظف إداري.

حسب آخر تعداد لسنة 2023 موزعين حسب المستوى الوظيفي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

**الجدول رقم (2) : يبين التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، حسب الرتب لسنة 2023**

العدد	الرتبة
04	متصرف رئيسي
02	متصرف محلل
15	متصرف
03	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	مساعد مهندس المستوى 2 في الإعلام الآلي
02	مساعد مهندس المستوى 1 في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
04	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
02	ملحق إدارة
01	عون إداري رئيسي

08	كاتب مديرية رئيسي
03	كاتب مديرية
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	عون تقني للمكتبات الجامعية
01	كاتب
01	عون مكتب
08	موظف متعاقد
16	موظفو الأمن الداخلي
01	عامل مهني خارجي الصنف
89	المجموع

المصدر: مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

الجدول رقم (3): يبين تعداد الأساتذة الدائمين بالكلية حسب الرتب والأقسام.

القسم	الرتبة	العدد	المجموع
قسم علم الاجتماع	أستاذ	07	46 أستاذ
	أستاذ محاضر (أ)	28	
	أستاذ محاضر (ب)	03	
	أستاذ مساعد (أ)	07	
	أستاذ مساعد (ب)	01	
قسم علم النفس، علوم التربية والأرطفونيا	أستاذ	03	19 أستاذ
	أستاذ محاضر (أ)	11	
	أستاذ محاضر (ب)	03	
	أستاذ مساعد (أ)	02	
	أستاذ مساعد (ب)	00	
قسم الإعلام والاتصال	أستاذ	02	23 أستاذ
	أستاذ محاضر (أ)	07	
	أستاذ محاضر (ب)	04	
	أستاذ مساعد (أ)	08	

	02	أستاذ مساعد (ب)	
10 أستاذ	00	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
	00	أستاذ محاضر (أ)	
	04	أستاذ محاضر (ب)	
	04	أستاذ مساعد (أ)	
	02	أستاذ مساعد (ب)	
02	00	أستاذ التعليم العالي	قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
	01	أستاذ محاضر (أ)	
	01	أستاذ محاضر (ب)	
	00	أستاذ مساعد (أ)	
	00	أستاذ مساعد (ب)	
100 أستاذ			المجموع

المصدر: مصلحة الإحصائيات إعلام والتوجيه

### ثانيا: فرضيات الدراسة

تلعب الفروض دورا أساسيا في البحوث الاجتماعية حيث تساعد في تحديد المسار الذي يسير وفقه البحث والفروض هي عبارة عن تخمين ذكي وتساؤل يحتاج إلى إجابة.

وبناء على التساؤلات المطروحة لتكون منطلقا لدراستنا، جاءت الفرضية العامة كالتالي:

#### 1- الفرضية العامة:

توجد علاقة طردية بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

● نمط الإشراف ← الإلتزام بالإجراءات التنظيمية

● نظام الحوافز ← خلق الدافعية

● ظروف العمل الفيزيائية ← تحسين أداء العاملين

● علاقات العمل ← دوران العمل

انطلاقاً من هذه الفرضية الرئيسية تم استنباط أربع فرضيات فرعية وفق تحديد أبعاد، ومؤشرات المتغير المستقل، والتابع كما يلي:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة طردية بين نمط الإشراف والالتزام بالإجراءات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

نمط الإشراف	الإجراءات التنظيمية
1- التوجيه المتواصل	← اتصال تنظيمي جيد
2- تطبيق التشاركية في العمل	← احترام القوانين التشريعية للمؤسسة
3- التعاون مع العمال	← المواظبة في العمل
4- المشاركة في اتخاذ القرارات	← احترام القرارات الصادرة
5- الحضور الدائم للمسؤول في الوقت المحدد قانوناً	← عدم تضييع الوقت
6- الرقابة	← انضباط العامل في عمله
7- عدل المسؤول في العمل	← احترام التعليمات

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وخلق الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

الحوافز	خلق الدافعية
1- المكافآت	← إبداع العاملين
2- الشهادات التشجيعية	← روح المبادرة
3- منحة المردودية	← تحسين الأداء
4- منح فرص الترقية	← تحمل المسؤولية
5- تحسين الأجور	← الاستمرار في العمل
6- منح فرص التكوين	← الزيادة في القدرة على انجاز المهام الوظيفية

7- تثمين الخبرة ← إتقان العمل

8- منح الموظف تفويض السلطة ← تنمية وتطوير قدراته

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين ظروف العمل الفيزيائية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

**ظروف العمل الفيزيائية**      **أداء العاملين**

1- التهوية ← بذل مجهود أكبر

2- حرارة ملائمة وإضاءة مناسبة ← التركيز في العمل

3- التلوث ← انخفاض مستوى الأداء

4- الضوضاء ← زيادة الضغوط العمل

5- النظافة ← رفع وتيرة العمل

6- فترات الراحة ← التعاون في العمل

7- التغذية الصحية ← الاستمرار في العمل

8- الهدوء ← يقلل من التوتر العصبي

9- الألوان ← الرفع من مستوى إنتاجية العامل

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة طردية بين علاقات العمل ودوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

**طبيعة علاقات العمل**      **دوران العمل**

1- عدم المشاركة والتعاون في انجاز العمل ← التغيب عن العمل

2- عدم العدل في المعاملة ← كثرة الشكاوى

3- عدم الشعور بالمسؤولية ← التأخر عن العمل

4- عدم وجود الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل ← حدوث صراع بين العاملين

5- عدم تقدير الكرامة الإنسانية ← الشعور بعدم الإلتزام للمؤسسة

### ثالثا: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من بين الركائز الأساسية في أي بحث علمي، والاختيار الدقيق للمنهج يتم وفق قواعد يضعها الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية مرموقة حول موضوع الدراسة لذلك يعرفه محجوب عطية الفائدي بأنه: "الأسلوب أو الطريقة أو الوسيلة التي يستعملها الباحث بهدف الوصول إلى المعلومات التي يريد الوصول إليها بطرق علمية وموضوعية مناسبة".<sup>1</sup>

كما يقصد به: "الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة من الميدان".<sup>2</sup>

وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول "بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية" فقد قمنا باختيار المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>3</sup>

فوظيفة المنهج الوصفي تتمثل في جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل وأيضا التنبؤ بالسلوك الظاهر محل الدراسة في المستقبل.

وقد اخترنا هذا المنهج لعدة اعتبارات منها: أنه يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا في وصف طبيعة الدراسة موضع البحث وتحليل بنيتها لتبيان العلاقات بين مكوناتها في إطار المعلومات والبيانات التي تم جمعها عن واقع بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

### رابعا: أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات في البحث العلمي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي، وطريقة اختيار التقنية المناسبة للبحث لا تتم

<sup>1</sup> محجوب عطية الفائدي: البحث العلمي في البحوث الاجتماعية مع بعض التطبيقات على المجتمع الريفي، منشورات جامعة عمر المختار للنشر والتوزيع، ط1، ليبيا، 1994، ص29.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1982، ص 182.

<sup>3</sup> حسان محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012، ص 260.

اعتباطيا وإنما مرهونة بطبيعة الموضوع وخصوصيته، والتساؤلات والفروض التي يطرحها الباحث والبيانات المراد الحصول عليها.

### 1. الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى التقنيات المنهجية المتبعة في البحث العلمي، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من الميدان، ويمكن تعريف الملاحظة على أنها «... المشاهدة الحقيقية لظاهرة ما، للبحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة»<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة من أجل الحصول على بعض المعلومات هي:

- وجود صرامة في الإجراءات التنظيمية المتبعة عند الدخول إلى المؤسسة.
- وجود تعاون بين المسؤولين في المؤسسة.
- عدم وجود الانضباط للدخول في مواعيد العمل المحددة وهذا نظرا للرقابة الصارمة في العمل.
- ملاحظة مواقع العمل داخل المؤسسة والظروف التي يعمل بها العاملين.
- ملاحظة طرق التواصل بين العاملين والعلاقات السائدة بينهم داخل المؤسسة.
- توفر بعض العوامل الفيزيائية اللازمة للعمل وضرورة تحمل مسؤولية الحفاظ عليها.
- عدم وجود مكان للراحة والأكل والاستراحة داخل المؤسسة.
- ملاحظة الكيفية التي يتعامل بها العاملين مع استمارة البحث.

كل هذا ساعدنا في تحديد المؤشرات المرتبطة بموضوع الدراسة واستنتاج بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستمارة وتكوين فكرة عامة على طبيعة العمل السائدة بالمؤسسة والتي تتميز بجو من التفاهم والتعاون بين العمال والاحترام المتبادل بينهم لكن لاحظنا أن أغلبية العمال يضيعون وقتهم في الأحاديث الشخصية بالرغم من تواجدهم في أماكن عملهم لكنهم يتباطؤون في العمل ويشكون من كثرتهم، كما استنتجنا بناء على هذه الملاحظات خلال دراستنا الاستطلاعية في الكشف عن واقع بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية بالضبط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## 2. المقابلة:

إلى جانب الملاحظة تم استخدام المقابلة، والتي وفرت بيانات و معلومات حول موضوع الدراسة، فهي تعتبر من الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، واستعملت هذه الأداة في جمع البيانات لأنها أتاحت فرصة تحقيق الكم والنوع المناسب من المعلومات حول الموضوع، و تتم بإقامة حوار مباشر مع الأفراد و الجماعات من أجل الحصول على المعلومات اللازمة، وتعرف مقابلة البحث بأنها : "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث إلى معرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة"<sup>1</sup>.

تعرف أيضا: "محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر، أو مع مجموعة أفراد بهدف الحصول على أنواع المعلومات للاستخدام في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج، فالمقابلة التي تبنى في الأساس على الحوار أداة هامة باعتبارها تجعل الباحث في موقف مباشر مع مجال الدراسة المكاني والبشري"<sup>2</sup>.

والمقابلة أنواع: مقابلة مفتوحة، مقابلة نصف مفتوحة، مقابلة مغلقة.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة المفتوحة، والتي أجريناها مع بعض موظفي الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية للحصول على معلومات أكثر تساعد على التحليل الجيد لموضوع الدراسة وذلك من خلال "إعداد دليل المقابلة " وبلغ عدد المبحوثين الذين أجريت معهم المقابلة (05) خمسة حيث كانت مقابلة مباشرة وشخصية مع المبحوثين، حيث تم اختيارهم بما يخدم أهداف الدراسة الحالية، ولما لهم من قدرة على فهم موضوع الدراسة الحالية.

وفيما يلي تم عرض للأسئلة المطروحة على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، ومن أجوبتها التي تشابهت بين المبحوثين اختارنا تلخيصها في شكل سؤال وجواب يتم التعليق عليه حيث لا نقوم بتكرار إجابات المبحوثين الخمسة (05) الذين قابلناهم مادام الإجابة تتوافق مع موضوع الدراسة:

س1- هل التوجيهات الصادرة إليكم في مؤسستك تتم بالطرق الودية أو بتكليف رسمي؟

<sup>1</sup>ناسر، محمود سعود جرادات و آخرون : أساليب البحث العلمي و الإحصاء كيف تكتب بحث علمي، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2012، ص122 .

<sup>2</sup>فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص191 .

**ج1-** تتم التوجيهات الصادرة إلينا داخل مؤسستنا بشكل رسمي وودي وذلك حسب الظروف، وعموما تكون هذه التوجيهات بشكل رسمي ( الحراسة ) حرصا على الجانب التنظيمي لعملية الحراسة، أما الجانب الودي أو موجود (بحكم العلاقات).

**التعليق على الجواب رقم 01:** إن خلق بيئة عمل مواتية تتلاءم ومتطلبات الأفراد العاملين بالمؤسسة يؤدي لا محالة إلى الإلتزام التنظيمي، ولكي يتحقق الإلتزام التنظيمي داخلها، لابد من التقيد بالإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة بهدف التزام العاملين بعملهم، حيث تعتبر هذه الإجراءات بمثابة القوانين الرديئة والصارمة للعاملين فهي تسهل إجراء العمليات والمعاملات التنظيمية بشكل جدي فمثلا احترام العامل للقوانين التشريعية والقرارات الصارمة يؤدي بالعامل إلى الانضباط عمله.

**س2-** هل توجد فرص للتكوين في مؤسستك وهل استفدت منها؟

**ج2-** نعم هناك فرص للتكوين في المؤسسة التي أعمل بها وهي موجودة بما تحولها القوانين التي تنص على تحسين المستوى من أجل العمل بمرדودية أقل.

**التعليق على الجواب رقم 02:** يتكرر مؤشر فرص التكوين مرة أخرى، فوجود هذه الفرص يؤدي الى خلق الدافعية لدى العمال، ويزيد من إبداعهم، والزيادة في القدرة على انجاز المهام، كل هذه تؤدي إلى التزام العاملين في عملهم، ففرص التكوين تطور وتنمي قدرات هؤلاء العمال وزيادة معرفتهم، كما تساعد فرص التكوين على تحقيق النجاح للعامل في حياته المهنية داخل المؤسسة وتفتح له أبوابا جديدة للفرص التطور.

**س3-** هل تنظيم بيئة العمل عمل تشاركي، أم تطبيق لقواعد تنظيمية داخل مؤسستك؟

**ج3-** تنظيم بيئة العمل هو عمل تشاركي وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقها في الميدان، إضافة إلى أن الإعداد المسبق الذي يتطلبه النظام المعمول به يتم من خلال التخطيط المسبق الذي يشمل تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة، ودراسة البيئة الداخلية التي تؤثر وتتأثر بهذا التنظيم.

**التعليق على الجواب رقم 03:** إن تنظيم بيئة العمل هو عمل تشاركي ويبرز ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق التشاركية في العمل وهذا يؤدي الى احترام القرارات الصادرة، فتنطبق التشاركية في العمل يؤدي بالعامل إلى احترام التشريعية في المؤسسة، وتظهر أهمية العمل التشاركي في تعزيز التعاون والتواصل بين العمال وزيادة روح الابتكار ويساهم في بناء بيئة عمل ايجابية ومتناغمة.

س4- كيف تؤدي ظروف العمل الفيزيائية الجيدة بمؤسستك إلى تحسين أدائك في العمل؟

ج4- عند توفير الظروف الفيزيائية المناسبة في المؤسسة فإنها تساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومناسبة مما يؤدي إلى تحسين تركيز وانتباه العامل في مؤسسته.

**التعليق على الجواب رقم 04:** يتكرر مؤشر ظروف العمل الفيزيائية مرة أخرى، وهذه الظروف يؤدي إلى تحسين ظروف العمل المادية، وهذا يساعد العامل على بذل مجهود أكبر في العمل وجودة الأداء، فتوفير التهوية في مكان العمل تجعل العامل يبذل مجهود أكبر، ووجود حرارة ملائمة وإضاءة مناسبة تؤدي إلى تركيز العامل في عمله.

وتظهر أهمية ظروف العمل الفيزيائية في شعور العامل بالراحة في مكان عمله وتوفر هذه الظروف تجعل العامل لا يترك عمله وعدم اللجوء إلى تغيير مؤسسته.

س5- هل يوجد تمييز في المعاملة بين الزملاء حول تنفيذ المهام المسندة داخل مؤسستك؟

ج5- نعم - يوجد تمييز في المعاملة بين الزملاء حول تنفيذ المهام المسندة داخل مؤسستي، وذلك عن طريق اعتبارات شخصية وأخرى جهورية.

**التعليق على الجواب رقم 05:** يتكرر مؤشر التمييز في المعاملة بين الزملاء مرة أخرى ويرجع ذلك إلى أسس واعتبارات ومصالح، فعدم العدل في المعاملة تؤدي إلى كثرة الشكاوى، ويظهر ذلك في عدم المشاركة والتعاون في انجاز العمل، أي تقدير الكرامة الإنسانية يخلق شعور العامل بالتهميش داخل المؤسسة، وإحساسه بعدم انتمائه إليها، كل هذا يؤدي إلى عدم التزامه في عمله ويتجلى ذلك في تفكيره في تغييره للعمل بمؤسسة أخرى.

س6- هل يوجد تعاون بين العاملين بحكم الانتماء إلى المؤسسة؟

ج6- نعم- يوجد تعاون بين العاملين بحكم الانتماء إلى المؤسسة مثلاً قسم علم الاجتماع يوجد هناك تعاون بين العاملين بهذا القسم.

**التعليق على الجواب رقم 06:** تتكرر مؤشرات التعاون بين العاملين، فهذا التعاون يؤدي إلى تحقيق الإلتزام والولاء التنظيمي، والسرعة في القيام بالمهام المطلوبة مع زيادة إنتاجيتهم في المؤسسة وتحقيق الأهداف

بشكل أفضل وأسرع، كما تساهم في تعزيز الروح الفريق وتعميق العلاقات الاجتماعية، كما يعزز الثقة والتفاهم بين الأفراد، ويقلل من التوتر والصراعات.

### 3. الاستثمار:

تعتبر الاستثمار تقنية أو وسيلة هامة في جمع المعلومات والبيانات المناسبة والملائمة لموضوع الدراسة، وهي من ضمن الأدوات الأكثر شيوعا في البحوث، ويرجع هذا إلى ما تحققه من اختصار في الجهد والوقت والتكلفة، كذلك سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، حيث تعرف بأنها « نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. <sup>1</sup>»

وتعرف أيضا: " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد الإلكتروني أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق" <sup>2</sup>، وقمنا بصياغة الاستثمار في صيغتها النهائية على عدة خطوات:

- عرض الاستثمار على مشرفة الدراسة في صورتها الأولى.

- إخضاعها للصدق الظاهري، حيث تضمن المساعدة والاستفادة من الأساتذة المحكمين في تعديل أداة الدراسة، وقد أخذنا بالملاحظات والاقتراحات الهامة والمساعدة على تعديل تنوّد الاستبيان لنتناسب مع موضوع الدراسة، وقد قمنا بأخذ الملاحظات بجديّة عند إعداد الاستثمار النهائية.

### الجدول رقم (4): يوضح العبارات المعنية بالتعديل

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
08	حسب رأيك ما طبيعة نمط الإشراف السائد في الكلية؟ متسلط <input type="checkbox"/>	تم تغيير مكان ورقم هذا السؤال الأجدر بنا أن نضعه ختاماً للمحور ثاني كنتيجة للأسئلة التي قبله ولهذا أصبح رقمه (22) بعدما كان بحمل

<sup>1</sup> محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 1980، ص 339.

<sup>2</sup> عمار بوخوش ومحمد محمود: مناهج البحث وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 1995، ص 56.

رقم (08)	<input type="checkbox"/> ديمقراطي <input type="checkbox"/> متسيب	
برأيك الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسك في العمل غير صارمة؟ <input type="checkbox"/> دائما <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/> نادرا	برأيك الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسك في العمل غير صارمة؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا إذا كانت الإجابة بنعم يكون ذلك : <input type="checkbox"/> - عدم الانضباط في العمل <input type="checkbox"/> - عدم تحملك المسؤولية <input type="checkbox"/> - كلاهما معا	11

وعلى ضوء هذه الخطوات وصلت الاستمارة إلى شكلها النهائي، وتضمنت (55) سؤال حول محاور الفرضيات، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الخمسة التي شملتها هذه الاستمارة حيث:

- يتمثل المحور الأول: في البيانات الشخصية للمبحوثين يحتوي على سبعة أسئلة مرقمة من (01) إلى (07) سؤال .
- المحور الثاني: يتعلق بنمط الإشراف والالتزام بالإجراءات التنظيمية، ويضم خمسة عشر (15) سؤالا مرقما من (08) إلى (22) سؤال.
- المحور الثالث: يتعلق بالحوافز وخلق الدافعية، ويضم خمسة عشر (15) سؤالا مرقما من (23) إلى (37) سؤال .
- المحور الرابع: يتعلق بظروف العمل الفيزيائية وأداء العاملين، ويضم عشرة (10) أسئلة مرقمة من (38) إلى (47) سؤال .
- المحور الخامس: يتعلق بطبيعة علاقات العمل ودوران العمل ويضم ثمانية (08) أسئلة مرقمة من (48) إلى (55) سؤال

#### صدق المحتوى:

يقصد به أن يقيس الاختبار الموضوع فعليا، ما يقصد أن يقيسه سواء تعمق الأمر بالقدرات، السمات، الاتجاهات أو الاستعدادات، ويعتمد هذا الصدق على ملاحظات وآراء المحكمين

واعتمادا على معادلة لوشيه لمعرفة مدى صدق بنود الاستمارة وقياسها لما وضعت من أجل قياس حسب

$$\text{معادلة لوشيه: } \frac{N1+N2}{N}$$

حيث أن N1: هي عدد المحكمين الذين قالوا بأن البند يقيس.

N2: هي عدد المحكمين الذين قالوا بأن البند لا يقيس.

N: هي عدد المحكمين الإجماليين .

ومنه: ما يلاحظ أن هذه القيمة أكبر من 0.60 أي  $0.60 \leq 0.70$  وعليه يمكن القول أن هذا الاستبيان صادق لما أعد لقياسه.

الجدول رقم (5): يبين استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها.

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	2	01
1	0	2	02
1	0	2	03
1	0	2	04
1	0	2	05
1	0	2	06
1	0	2	07
1	0	2	08
0	1	1	09
1	0	2	10
1	0	2	11
1	0	2	12
1	0	2	13
0	1	1	14
1	0	2	15
0	1	1	16

0	1	1	17
0	1	1	18
1	0	2	19
1	0	2	20
1	0	2	21
0	1	1	22
0	1	1	23
1	0	2	24
1	0	2	25
0	1	1	26
0	1	1	27
1	2	0	28
1	0	2	29
0	1	1	30
0	1	1	31
1	0	2	32
1	0	2	33
0	1	1	34
1	0	2	35
1	0	2	36
1	0	2	37
1	0	2	38
1	0	2	39
0	1	1	40
1	0	2	41
1	0	2	42
1	0	2	43
0	1	1	44
0	1	1	45

1	0	2	46
1	0	2	47
1	0	2	48
1	0	2	49
1	0	2	50
1	0	2	51
0	1	1	52
1	0	2	53
1	0	2	54
1	0	2	55
55			عدد البنود
39			مج،ص،م
$0.70 = \frac{\text{مج،ص،م} \ 39}{\text{عدد البنود} \ 55}$			

## 4. الوثائق والسجلات:

هي من بين الأدوات الهامة في جمع البيانات التي يستعين بها أي باحث عند قيامه ببحثه، وقد استخدمناها للحصول على البيانات التكميلية للاستمارة والملاحظة والتي لها أهمية في إثراء موضوع الدراسة التي تساعد على توفير الجهد والوقت، ومن أهم هذه الوثائق التي تحصلنا عليها:

- بطاقة تعريفية لجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- تتضمن:
- نشأة الجامعة.
- التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عروض التكوين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة.
- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. ( انظر قائمة الملاحق، ملحق رقم(1)

## خامسا: مجتمع الدراسة:

هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف، الذي يهدف الباحث إلى دراسته، ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلى أن يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو ممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات والذي يعتبر عادة جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف، ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها وتختار منه عينة البحث.<sup>1</sup>

وتمت الدراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- بجامعة تاسوست-، ويتكون المجتمع المستهدف من الأساتذة والموظفين الإداريين الذين يزاولون عملهم في المؤسسة الجامعية .

## العينة

نظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث، قمنا باختيار أسلوب مجموعة ممثلة منه بطريقة علمية، والعينة هي: "مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون لمجتمع البحث وتكون العينة التي يتم اختيارها وفق معايير دقيقة وعلمية"<sup>2</sup>. حيث قامت الدراسة الحالية اعتمادا "العينة العشوائية الطبقية" للقيام بالدراسة الميدانية، وقد كان هذا حسب مفردات مجتمع البحث الأصلي، وهي: "العينة التي تؤخذ من مجتمع غير متجانس من ناحية السن والنوع أو المواطن أو الدين أو المهنة... الخ، أي أنه متكون من عدة طبقات تتصف كل منها ببعض الخواص والصفات التي تميزها بعضها عن بعض الآخر. ويتم اختيار العينة الطبقية بالخطوات التالية:

- تحديد عدد أفراد المجتمع الأصلي.
- تحديد حجم العينة المراد اختيارها لتمثل المجتمع.
- تحديد المتغيرات أو المجموعات الفرعية أو الطبقات التي تريد ضمان تمثيلها.
- تحديد عدد أفراد كل طبقة في العينة بنسبة وجود كل طبقة في المجتمع الأصلي.
- يتم على أساس اختيار أفراد كل طبقة في العينة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010، ص 130.

<sup>2</sup> محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، دط، 2020، ص 45.

<sup>3</sup> طاهر حسو الزبياري : أساليب البحث في علم الاجتماع ن مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 2011، ص 121

- طريقة سحبها: تقدر عينة بحثنا ب104 عامل والتي تم سحبها من جامعة الصديق بن يحيى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - التي تضم 173 عامل، حيث قسمنا مجتمع الدراسة إلى طبقتين وتم أخذ نسبة 60 % من كل طبقة، فقد قمنا باختيار عينة الدراسة كالتالي :

$$\text{حجم العينة} : \frac{N \times n}{100}$$

$$104 \frac{100 \times 173}{100} \approx$$

وبما أن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقتين فقد كانت نسبة الاختيار في كل طبقة 60% وهي طريقة الحصص المتساوية التي تقوم في المنهجية العلمية، وبناء على ما سبق فإن أحجام هذه الطبقة الخاصة بالفئة المهنية موضحة كما يلي :

- الطبقة الأولى خاصة بفئة الأساتذة:

$$60 \frac{100 \times 60}{100} \approx$$

- الطبقة الثانية خاصة بفئة الإداريين:

$$44 \frac{100 \times 73}{100} \approx$$

ويمكن تلخيص ما سبق حسب الجدول التالي :

**الجدول رقم (6) :** يبين المجتمع الأصلي وحجم العينة والطبقات المكونة لها

الفئة	المجتمع الأصلي	حجم العينة بنسبة 60%
الأساتذة	100	60
الإداريين	73	44
المجموع	173	104

المصدر: من إعداد الطالبتين .

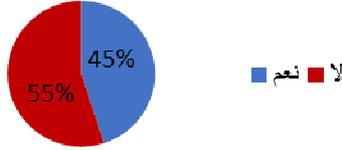
#### ❖ الخصائص السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة :

يتمثل الهدف من إنجاز هذه الجداول البسيطة والمزدوجة معرفة أهم الخصائص السوسولوجية التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة الممارسون للتعليم وللوظائف الإدارية.

الجدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	47	%45
أنثى	57	%55
المجموع	104	%100

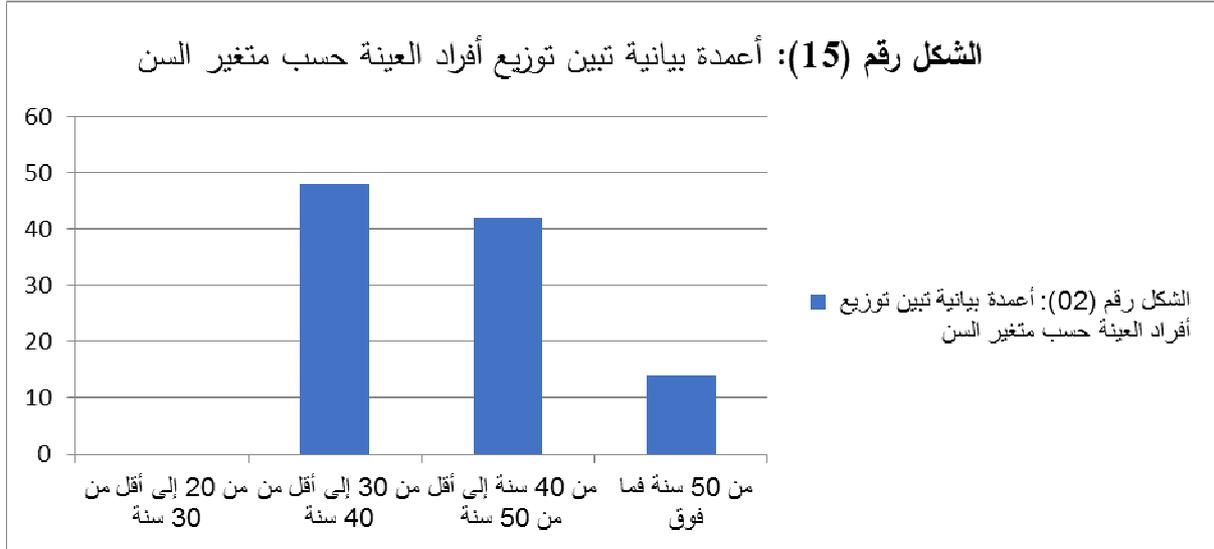
الشكل رقم (14) : دائرة نسبية تبين نسبة أفراد العينة حسب متغير الجنس



من خلال البيانات الكمية يتضح من الجدول رقم (7) أن عدد العاملين في الكلية من جنس الإناث يمثل بنسبة 55%، أما فئة الذكور فقد بلغت نسبتهم 45% هذه النسب ممثلة بوضوح في الرسم البياني رقم (01) وهذا يدل على أن العنصر النسوي متقاربا مع العنصر الذكري، ويرجع ذلك لنظرة المجتمع الجزائري لعمل المرأة الذي يفضل عملها في القطاع الخدماتي بما يتماشى وطبيعتها الفيزيولوجية لأن العمل في مثل هذه القطاعات لا يتطلب منها قدرات جسمانية عالية مقارنة بوظائف أخرى كالبناء والحراسة والتجارة وغيرها ... وعليه فإن التقارب في النسب يعود بالدرجة الأولى إلى متطلبات العمل و درجة العلمية والخبرة والمؤهلات التي يتطلبها التوظيف في العمل والى طبيعة النشاط داخل المؤسسة.

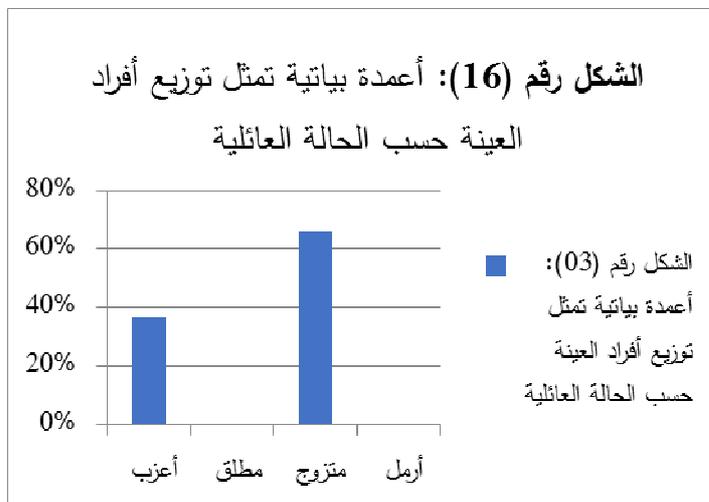
الجدول رقم (8): يبين توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	-	-
من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	%46
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	%40
من 50 سنة فما فوق	14	%14
المجموع	104	%100



يتضح من خلال البيانات الجدول رقم (8): بالنسبة للسن قامت الدراسة بتوزيعهم حسب الفئات عمرية، وأظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة تمثل أكبر نسبة من مجموعة مجتمع الدراسة حيث بلغ نسبتها 46% ويرجع ذلك إلى أن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على سهولة الحركة وهذا ما ينعكس على أداء مهامهم، وأن هذه الفئة تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على تحمل المسؤولية والاستيعاب على اعتبار أن هذا المجال حساس وبهذا فالمؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم، تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 40%، ثم فئة عمرية من 50 فما فوق بنسبة 14% فهي نسبة ضئيلة جدا والذين هم المشرفون على التقاعد، في حين الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة منعدمة تماما.

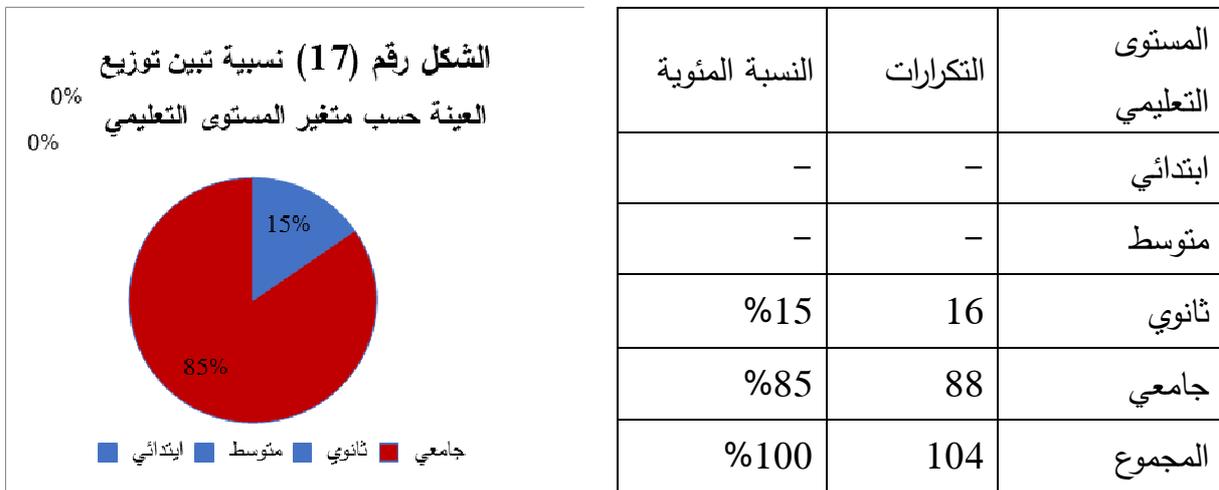
**الجدول رقم (9):** يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية



النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
37%	38	أعزب
-	-	مطلق
63%	66	متزوج
-	-	أرمل
100%	104	المجموع

نلاحظ من أرقام الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي فئة متزوج حيث بلغ عددهم 66 مفردة أي ما بنسبة قدرها 63% على اعتبار أن هذه الفئة تبحث عن المكانة الاجتماعية والاستقرار المادي فهذا عامل إيجابي على نفسية الموظف داخل العمل وخارجه لأن للاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الأداء الجيد للعمال والرضا الوظيفي وبالتالي الإلتزام بالعمل، تليها فئة أعزب حيث أن عدد المبحوثين فيها بلغ عددهم 38 مفردة بما يوازي 37% على اعتبار أن هذه الفئة طموحين ويسعون إلى بناء مستقبلهم ووضع بصمتهم وذلك راجع إلى الارتفاع متطلبات المعيشة تكاليف الزواج، في حين نجد فئة مطلق وأرمل منعمة تماما

الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



نلاحظ من ناحية المستوى التعليمي للمبحوثين، وحسب الجدول رقم (10) الذي يبين توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أنه أن فئة الجامعيين تمثل أعلى نسبة، والتي قدرت بـ 85% إلا أن هذه الفئة تنحصر عند ذوب الخبرة في العمل حيث توظفوا حسب الشهادات التي حصلوا عليها من الجامعات الجزائرية، أما العاملين الحاصلين على المستويات الثانوية تقدر نسبتهم 15% فهي تمثل العاملين الذين توظفوا عن طرق مستبقة التوظيف وكذلك عن طريق خضوعهم للتكوين لفترة، بينما المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط منعمة تماما.

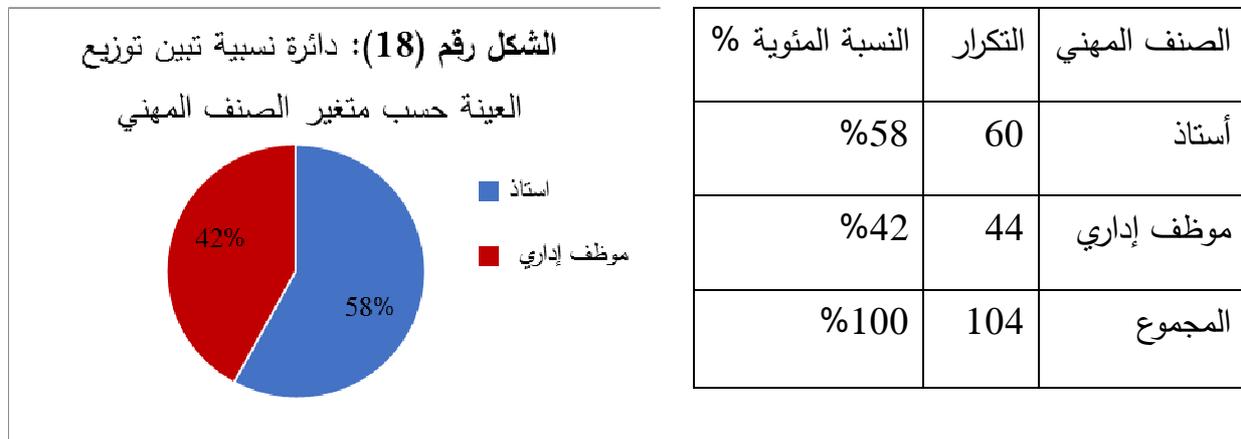
فهذا يعني أن العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة والمصالح هم نخبة متعلمة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه، ومن هنا يظهر لي بروز مستويات مختلفة بحيث يغلب المستوى العالي وبالتالي ضرورة المستوى التعليمي.

الجدول رقم (11): يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسب المئوية %
أقل من 05 سنوات	04	%04
من 05 إلى أقل من 10 سنة	24	%23
من 10 إلى أقل من 15 سنة	48	%46
من 15 إلى أقل من 20 سنة	19	%18
من 20 إلى أقل من 25 سنة	-	-
من 25 إلى أقل من 30 سنة	08	%08
من 30 سنة فما فوق	01	%01
المجموع	104	%100

من خلال الجدول رقم (11) والرسم البياني رقم (06) يتضح أن نسبة 46% من أفراد عينة الدراسة تمثل أعلى نسبة من المبحوثين الذين هم مدة خدمتهم في المؤسسة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما تليها نسبة 23% تمثل نسبة المبحوثين الذين لديهم الأقدمية في المؤسسة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما نسبة 18% تمثل 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، تليها 8% من الذين لديهم مدة الخدمة في المؤسسة من 25 سنة إلى 30 سنة، تليها 4% فئة أقل من 5 سنوات، في حين 1% من فئة 30 سنة فما فوق، وعليه فإن أغلب المبحوثين عمال ذوي الأقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بالتالي فالمؤسسة تتم تسجيل عمالها يد العاملة المؤهلة وذات كفاءة لأن لهم دور كبير في المؤسسة وخبرتهم داخل العمل.

الجدول رقم (12): يبين توزيع العينة حسب متغير الصنف المهني



من خلال الجدول رقم(12) المبين لنوع الوظيفة نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة أستاذ بنسبة 58 % وهذا راجع إلى حاجة الكبيرة لهذا النوع من الوظائف في المؤسسة الجامعية، في حين تليها نسبة 42% خاصة بإطار الموظفين وهذا يدل على أن المؤسسة تضم نسبة لا بأس بها من اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة لتسهيل العمل.

#### الجدول رقم(13): يبين توزيع العينة حسب متغير الأجر

الأجر	التكرار	النسب المئوية %
أقل من 35000	07	07%
من 35000 إلى أقل من 40000	23	22%
من 40000 إلى أقل من 45000	-	-
من 45000 إلى أقل من 50000	04	04%
من 50000 إلى أقل من 55000	10	10%
من 55000 إلى أقل من 60000	03	03%
من 60000 إلى أقل من 65000	-	-
من 65000 إلى أقل من 70000	-	-
من 70000 إلى أقل من 75000	04	04%
من 75000 إلى أقل من 80000	04	04%
من 80000 إلى أقل من 85000	04	04%
من 85000 إلى أقل من 90000	01	01%
من 90000 إلى أقل من 95000	04	04%
من 95000 إلى أقل من 100000	-	-
من 100000 إلى أقل من 150000	40	38%
أكثر من 150000	-	-
المجموع	104	100%

من خلال الجدول رقم (13) المبين لمتغير الأجر نلاحظ أن أعلى نسبة الأجر في المؤسسة سجلت من 100000 دينار إلى أقل من 150000 بنسبة 38% وهذا راجع إلى الأقدمية في العمل ودرجة الترقية المتحصل عليها والمؤهلات المكتسبة، تليها نسبة 22% تتمثل في 35000 إلى أقل من 40000، تليها نسبة 10% تتمثل من 50000 إلى أقل من 55000 في حين نجد 07% للأجر أقل من 35000، تليها

الأجر من 700000 إلى أقل من 95000 بنسبة 04% وإضافة إلى الأجر من 45000 إلى أقل من 500000 بنفس النسبة، تليها من 55000 إلى أقل من 60000 بنسبة 03%، في حين 01% تمثل من 85000 إلى أقل من 90000، بينما الأجر من 40000 على أقل من 45000 و 60000 إلى أقل من 70000 و 95000 إلى أقل من 100000 وأكثر من 15000 منعدمة تماما، بحيث يعتبر الأجر عاملا مهما في الوظيفية لتلبية الحاجات الضرورية وهذا ما أكده ماسلو في هرم الحاجات ويكون الأجر المتحصل عليه عبارة عن درجات في المستوى الوظيفي.

#### سادسا: أساليب التحليل:

من المعروف أن البحوث في علم الاجتماع تتأسس في منطقاتها التحليلية على مدخلين كمي وكيفي، على اعتبارها خطوة يقوم بها الباحث عند تفريغ البيانات والأدوات البحثية المستخدمة في جمع المعلومات، لهذا تعتمد الدراسات الوصفية التي تفتقر بالدراسات الميدانية على أساليب تحليل معطياتها التي تترجم إلى أرقام ذات دلالة معرفية وعلمية وسوسولوجية وقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على أسلوبين:

**1- أسلوب التحليل الكمي:** شملت عملية تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة التي تكسب الباحث السوسولوجي استقلالية في تعامله معها بشكل رقمي وإحصائه وتحليلها والحكم على الدراسة وتقديم تفسيرات لجداول وأرقام ونسب مئوية من خلال:

- القيام بعملية تفريغ المعطيات الخام التي تم الحصول عليها بواسطة أداة الاستمارة وتفريغها في جداول وتحويلها إلى نسب مئوية وأرقام للكشف عن صحة الفرضيات، وهي تقنية تبحث عن جملة العلاقات بين المتغيرات بشكل يمكن من تشكيل صورة أكثر وضوحا للواقع، والتدليل على وجودها إحصائيا والخروج بنتائج.

- القيام بحساب تكرارات والنسب المئوية وثم حسابها وفق المعادلة التالية:

المئوية

$$\text{النسبة} = \frac{\text{مجموع التكرارات (n)}}{\text{عدد أفراد العينة (N)}} \times 100$$

- حساب معادلة لوشيه لمعرفة ثبات الاستمارة.

2- أسلوب التحليل الكيفي: يعتبر أسلوب التحليل الكيفي مكملًا لأسلوب التحليل الكمي، كونه يقوم بتفسير المعطيات التي تم التوصل إليها من خلال أداة الاستمارة وربطها بما تم جمعه بهدف نفي أو إثبات الفرضيات التي تمت صياغتها من طرف الباحث والوصول إلى جملة من النتائج العامة والتعبير عنها بمفاهيم وكلمات تعتمد أساسًا على مواقف وتصورات الفاعل الاجتماعي وملاحظة سلوكه الذي حدث فيه الفعل.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع: "بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية"، حيث تم اختيار جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل كمجال للدراسة، وذلك بإتباع المنهج الوصفي الملائم للدراسة، وكذلك الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتتمثل في الاستمارة، الملاحظة، والمقابلة إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة التي مكنتنا من معالجة تساؤلات البحث.

شكلت هذه الخطوة في مجملها سندا منهجيا ساعد في معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، في نفس الوقت تعتبر وسيلة مساعدة للمرور إلى المراحل الأخيرة في البحث العلمي.

## الفصل السادس

### عرض وتحليل بيانات الفرضيات

- أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.
- ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.
- ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.
- رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة.

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري والتصوري وكذا المنهجي للدراسة سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات البيانية الميدانية، المجمعة من الدراسة الميدانية جامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وفق أداة الاستمارة، وبعد تفريغها في جداول بسيطة ومركبة، وتوضيحها بوصف أولي تقوم الدراسة الحالية بقراءتها وتحليلها من أجل الوصول للغاية من هذا التحليل، وانتقال الدراسة السوسولوجية لأرقام الجداول وتحليلها وتفسيرها حسب فرضياتها الفرعية، بدءا بعرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى، وكذا عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية والثالثة، وأخيرا عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة.

**أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى**

**1- مضمون الفرضية الفرعية الأولى:**

**❖ نمط الإشراف والالتزام بالإجراءات التنظيمية.**

**الجدول رقم (14):** يبين طبيعة نمط الإشراف داخل المؤسسة والالتزام بالإجراءات التنظيمية.

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
07%	08	لا	
23%	24	الانضباط في العمل	
14	15	المواظبة	
08%	08	تحسين العمل	
09%	09	القيام بالمهام المطلوبة	
07%	07	عدم التأخر عن العمل	
13%	13	بالحوار والوساطة	
19%	20	كلها معا	
100%	104	المجموع	

يتبين القراءة الإحصائية للجدول رقم (14) أن أغلبية الأفراد العينة تؤكد على أن نمط الإشراف داخل المؤسسة يؤدي على الإلتزام بالإجراءات التنظيمية والذين بلغ عددهم 96 مفردة بما يعادل 93%، من بينهم

24 مفردة بما يوازي 23% أكدوا على الانضباط في العمل باعتباره عامل مهم في دعم الإلتزام بالإجراءات التنظيمية في العمل، تليها 15 مفردة بما يقارب 14% أكدوا بأن ذلك راجع إلى المواظبة أي أن تحقيق الانضباط في العمل والإلتزام بالإجراءات التنظيمية يمكن أن يحسن من العمل، تليها 13 مفردة أي ما يعادل 13% ترجع إلى الحوار والوساطة أي مناقشة الأعمال وأخذ بالرأي كل عامل، تليها 09 مفردة بما يعادل 09% ترجع إلى القيام بالمهام المطلوبة أي توحيد العمليات وتحديد المسؤولية الجميع يمكن أن بسهل هذا الإلتزام عمل الإشراف داخل المؤسسة ويزيد من كفاءته، بينما 08 مفردة بما يعادل 08% ارجع إلى تحسين العمل، تليها 07 مفردة أي ما يقارب 07% تعود إلى عدم التأخر في العمل، في حين باقي أن 07 مفردة بما يوازي 07% من باقي أفراد العينة أكدوا بأن طبيعة نمط الإشراف داخل المؤسسة لا يؤدي إلى الإلتزام بالإجراءات التنظيمية ويعود ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي، يستمر العامل بالعمل مع المؤسسة لأنه لا يملك غير ذلك، بإضافة إلى التعرض للضغوط من الآخرين.

وعليه فإن طبيعة الإشراف داخل المؤسسة يؤدي إلى الإلتزام بالإجراءات التنظيمية مما يخلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم وزيادة درجة الرضا الوظيفي والتزامات العامل اتجاه المنظمة التي يعمل فيها.

**الجدول رقم (15):** يبين إطلاع العاملين على القانون الداخلي للمؤسسة

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	الاحتمالات
06%	06		لا
28%	29	عن طريق الإعلام الآلي	نعم
21%	22	عن طريق الزملاء في العمل	
06%	06	عن طريق الاجتهاد الخاص	
39%	41	كلها معا	
100%	104		المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (15) أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة والذين بلغ عددهم 98 مفردة أي ما يعادل 94% من بينهم 41 مفردة بما يقارب 39% أقروا بإطلاعهم على قانون المؤسسة عن طريق الإعلام الآلي وعن طريق الزملاء

في العمل وأيضا الاجتهاد الخاص كلها معا، تليها 29 مفردة بما يوازي 28% صرحوا بأن اطلاعهم كان عن طريق الإعلام الآلي، أي من خلال العثور على النسخة الرقمية للقانون الداخلي على موقع الويب الخاص بالمؤسسة، تليها 22 مفردة بما يقارب 21% أكدوا على اطلاعهم من خلال الزملاء في العمل عن طريق مشاركة النسخة الورقية أو الرقمية، تليها 06 مفردة بما يوازي 06% عن طريق الاجتهاد الخاص وذلك عن طريق البحث عن نسخة من قانون المؤسسة، في حين أن 41 مفردة بما يوازي 39% من باقي أفراد العينة صرحوا بعدم الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة وهذا راجع إلى : انشغالهم بمهام العمل اليومية، وأيضا شعور العاملون بأن القانون الداخلي للمؤسسة ليس بأولية عن القيام بمهام العمل اليومية لذلك يفضلون عدم قراءة القانون الداخلي.

وعليه يعتبر الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة من الأمور المهمة حيث يساعد العاملين على تجنب المشاكل والصراعات المحتملة ومعرفة المتطلبات الخاصة بالعمل والسلوك المتوقع.

**الجدول رقم (16):** يبين ما إذا كان الرئيس متسامحا أم لا في حالة الغياب غير المبرر

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
45%	47	الاستفسار عن سبب الغياب	لا
03%	03	الخصم من الراتب	
04%	04	تطبيق العقوبات	
-	-	التوبيخ	
08%	08	كلها معا	
09%	09	عدم الخصم من الراتب	نعم
09%	09	بذل مجهود أكبر في العمل	
06%	06	العلاقة الجيدة بينك وبين مسئولك	
16%	17	كلها معا	
100	104	المجموع	

نلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول رقم (16) أن اتجاه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين أكدوا بأن الرئيس في العمل غير متسامح عند الغياب غير مبرر والذين بلغ عددهم 63 مفردة بما يوازي 60%، من بينهم 47 مفردة بما يعادل 45% وذلك من خلال الاستفسار عن سبب الغياب وهذا أمر ضروري في حالة غياب أي موظف ممكن يكون راجع إلى حالة المرض أو حالة وفاة أحد الأقارب أو أمر مستعجل ..الخ، تليها 08 مفردة أي ما يقارب 08% ترجع إلى تطبيق العقوبات والخصم من الراتب كلها معا أقرروا بان تطبيق العقوبات يؤدي في حالة الغياب إلى خلق بيئة عمل متوترة ويعطي العاملين شعور بعدم الراحة في العمل، تليها 04 مفردة ما يقارب 04% تطبيق العقوبات ن تليها 03 مفردة أي ما يعادل 03% أكدوا على خصم الراتب، في حين نجد 41 مفردة من باقي أفراد العينة الذين أجابوا بنعم بما يوازي 40% من بينهم 17 مفردة بما يعادل 16% يؤكدون بأن الرئيس متسامح عند الغياب المبرر ويرجع ذلك إلى عدم خصم من الراتب، بذل جهد أكثر في العمل والعلاقة الجيدة بينك وبين مسئولك كلها معا في ذات الوقت تليها 09 مفردة بما يقارب 09% تتمثل في كلا عدم خصم الراتب و بذل مجهود أكبر في العمل، إليها 06 مفردة أي ما يعادل 06% تتمثل في العلاقة الجيدة بينك وبين مسئولك.

وعليه فإن الرئيس الغير المتسامح عند الغياب الغير المبرر فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإجهاد والتوتر في بيئة العمل، مما يؤثر بالسلب على العاملين ويقلل من إنتاجهم لذلك ينبغي على الرئيس العمل على توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة للعاملين والتسامح في حالات الغياب الغير مبرر.

**الجدول رقم (17):** يبين الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرئيس في العمل الغير صارمة

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
20%	21	لا	
43%	45	دائما	نعم
27%	28	أحيانا	
10%	10	نادرا	
100%	104	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرئيس في العمل الغير صارمة وبلغ عددهم 83 أي ما يقارب بنسبة 80% من بينها 45 مفردة أي ما يقارب 43% تؤكد بان الرئيس دائما غير صارم، تليها 28 مفردة أي ما يعادل 27 % تصرح بأن الأوامر غير صارمة أحيانا تليها 10 مفردة أي ما يوازي 10% تصرح بأن الأوامر نادرا ما تكون صارمة، في حين باقي العينة وبلغ عددهم 21 مفردة أي ما يوازي 20% صرحوا بأن الأوامر الصادرة من الرئيس صارمة فإن الأوامر الصارمة الدائمة لا تؤدي إلى بيئة عمل صحية، حيث أن التعليمات غير الصارمة تشعر الفرد العامل بالإرتياحية في عمله، حيث يؤدي مهامه على أكمل وجه لأنه يشعر بأنه غير مراقب فالرقابة الدائمة والقوانين الصارمة تشعره بالتوتر والقلق والتفكير في ترك العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (18): يبين التوجيه المتواصل للرئيس وضمان الاتصال الجيد في المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسب %	المئوية
لا		02	02%	
نعم	ضمان تحقيق التعاون بين الزملاء في العمل	30	29%	
	ضمان تحقيق علاقات إنسانية بينك وبين مسؤولك المباشر في العمل	14	13%	
	حل الأزمات فور وقوعها داخل المؤسسة	18	17%	
	تجنب الوقوع في المشاكل أثناء العمل في المؤسسة	15	14%	
	القيام بواجباتك في المؤسسة	11	11%	
	كلها معا	15	14%	
	المجموع		104	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلبية الأفراد تصرح على التوجيه المتواصل للرئيس في العمل لضمان الاتصال الجيد في المؤسسة وبلغ عددهم 104 مفردة أي ما يقارب 98% من بينهم 30 مفردة أي ما يوازي 29% تتمثل في ضمان تحقيق التعاون بين الزملاء في العمل أي عندما يتوجه الرئيس بشكل مستمر ومستمر للموظفين في المؤسسة فإنه يساعد على بناء ثقة وتواصل قوي بينهم فالتوجيه المستمر يساعد على

ضمان أن يكون لدى الموظفين الفهم الكامل للأهداف والمهام والتوقعات المحددة للعمل، هذا يساهم في تعزيز التعاون بين الزملاء في العمل، حيث يعمل الجميع بشكل متناغم ومتناسق لتحقيق النجاح المشترك، تليها 18 مفردة أي ما يقارب 17% تتمثل في حل الأزمات فور وقوعها داخل المؤسسة أي التوجيه المتواصل من الرئيس يساعد على التعامل مع الأزمات بشكل فعال وسريع داخل المؤسسة، فعندما يكون هناك اتصال جيد وتوجيه مستمر، يكون من الممكن التعامل مع الأزمات فور وقوعها واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها مما يساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة وضمان استقرار المؤسسة وضمان استمرارية العمل بشكل فعال، تليها 15 مفردة أي ما يقارب 14% تتمثل في تجنب الوقوع في المشاكل أثناء العمل في المؤسسة، تليها 14 مفردة ما يعادل 13% تتمثل ضمان في تحقيق علاقات إنسانية بينك وبين مسؤولك المباشر في العمل من خلال بناء علاقات إنسانية قوية بينك وبين مسؤولك المباشر في العمل والتواصل بشكل مستمر وفعال معه، وتبادل الأفكار والملاحظات، وبناء الثقة والاحترام المتبادل هذا يعزز العمل الجماعي ويسهم في تحقيق النجاح والرضا في العمل، تليها 11 مفردة أي ما يعادل 11% تتمثل في القيام بواجباتك في المؤسسة، في حين نجد باقي مفردات العينة وبلغ عددهم 02 مفردة أي ما يقارب 02% تتمثل في عدم توجيه المتواصل للرئيس في العمل لضمان الاتصال الجيد في المؤسسة باعتباره غير ضروريا لضمان الاتصال الجيد في المؤسسة.

وعليه يعتبر توجيه المتواصل من الرئيس أمرا مهما لتحقيق التنسيق والتواصل الجيد في المؤسسة وضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

**الجدول رقم (19):** يبين تطبيق التشاركية في العمل واحترام العاملين للقوانين السارية في المؤسسة

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
10%	10	لا	
23%	24	الثقة بالنفس في العمل	
11%	11	الاقتناع باحترام القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة	
08%	08	المشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة	
09%	09	المشاركة في اتخاذ القرارات	
39%	41	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن تطبيق التشاركية في العمل واحترام العاملين للقوانين السارية في المؤسسة وبلغ عددهم 94 مفردة أي ما يوازي 90% أي أن التعاون والاحترام للقوانين السارية في المؤسسة أمران مهمان لنجاح أي عمل من خلال الثقة بالنفس وبلغ عددهم 24 مفردة أي ما يعادل 23% باعتبار الثقة بالنفس في العمل أمر مهم يساعد في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المهنية من خلال التحضير الجيد للمهام، تليها 11 مفردة أي ما يقارب 11% يعني أنك تدرك أن التزام بالقوانين يساهم في سلامة واستقرار العمل وتحقيق النجاح، توفر القوانين إطارا قانونيا يضمن حقوق وواجبات الموظفين ويحميهم من الممارسات غير المشروعة، بالاحترام للقوانين تظهر احتراماً للمؤسسة وزملاءك وتساهم في بناء ثقة وتعاون الفريق، تليها 09 مفردة أي ما يقارب 09% تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة في تقديم بعض الأفكار وآراء والمساهمة في الخطط والسياسات المستقبلية بالقرارات المشتركة، تليها 08 مفردة أي ما يقارب 08% تتمثل في المشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة بمعنى أن المشاركة في مختلف المؤسسة تعزز الروح الفريق وتعمل على تعزيز التواصل بين الموظفين مما يؤدي إلى بناء علاقات جيدة مع زملاء والاستفادة من تجاربهم ومهاراتهم، كما يمكن أن تساهم المشاركة في تعزيز الانتماء المؤسسي وزيادة الرضا عن العمل، في حين باقي أفراد العينة وبلغ عددهم 10 مفردة أي ما يعادل 10%، وعليه فإن تطبيق التشاركية في العمل واحترام القوانين السارية يمكن تعزيز التشاركية من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتشجيع التواصل والتعاون بين الفرق.

الجدول رقم (20): يبين ما إذا ما كان الرئيس في العمل متعاون

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	لا
18%	19	لا	
58%	60	دائما	نعم
19%	20	أحيانا	
05%	05	نادرا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (20) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على أن الرئيس في العمل متعاون وبلغ عددهم 85 ومفردة أي ما يوازي 82% من بينهم 60 مفردة تؤكد على أن الرئيس دائما

متعاوناً أي ما يعادل 58% وذلك من خلال مساعدة الموظفين وتقديم التوجيهات من خلال خلق محيط أكثر مرونة وسلاسة وأيضاً تحفيز الموظفون للعمل وخلق بينهم بيئة صحية سليمة وتشجيعهم على تسهيل الأعمال، وبالتالي يسمح لهم بالاستجابة للتغيير بشكل أسرع، وعمل على تعزيز حل المشكلات من خلال التفكير المشترك لوجود قدرات مختلفة، تليها 20 مفردة أي ما يقارب 19% أكدوا على أن الرئيس في العمل متعاون أحياناً، تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% بأن الرئيس متعاون نادراً في العمل، في حين أخرج نجد أغلبية أفراد العينة يصرحون العكس بأن الرئيس في العمل فير متعاون وبلغ عددهم 19 مفردة بما يقارب 18%، وعليه فإن الرئيس يقوم بمهامه الإدارية بكفاءة ويتعاون مع الموظفين في العمل، ولكن هناك بعض الأوقات التي يحتاج فيها لدعم مهارات العمل الجماعي.

الجدول رقم (21): يبين الاشتراك في اتخاذ واحترام القرارات المتخذة في المؤسسة

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
-	-	شعورك بالتهميش في العمل	لا
02%	02	عدم الاستفادة من المناصب النوعية في العمل	
-	-	عدم الاستفادة من التكوين في مجال تخصصك في العمل	
02%	02	كلها معا	نعم
28%	29	المشاركة في مختلف الأنشطة المسطرة من قبل مؤسستك	
09%	09	الحصول على فرص ترقية متساوية	
13%	14	احترامك للقرارات الصادرة	
08%	08	فهمك لحقوقك داخل مؤسستك	
09%	09	القيام بواجباتك اتجاه مؤسستك	
29%	30	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (21) يتبين أن الاشتراك في اتخاذ القرارات يؤدي إلى احترام القرارات المتخذة في المؤسسة وبلغ عددهم 100 مفردة أي ما يقارب 96% من بينهم 30 مفردة ما يوازي 29% تتمثل في المشاركة في مختلف الأنشطة المسطرة من قبل مؤسستك واحترامك للقرارات الصادرة والقيام بواجباتك اتجاه مؤسستك، والحصول على فرص ترقية متساوية أي هناك تكافؤ في الفرص بين العاملين في

المؤسسة مما يؤدي إلى شعور بالاحترام والتقدير للقرارات التي تم اتخاذها، حيث يتم احترام وجهات نظر الجميع وتوافقها، بالتالي، يتم بناء علاقات احتراماً وتفاعلاً بين الأفراد، تليها 29 مفردة أي ما يقارب 28% تتمثل في المشاركة في مختلف الأنشطة المسطرة من قبل مؤسستك، تليها 14 مفردة أي ما يعادل 13% تتمثل في احترامك للقرارات الصادرة أي ان نقدر ونحترم القرارات التي يتخذها الآخرون، حتى لو تكن تتفق معاً، يعد ذلك جزءاً من التعايش السلمي والاحترام المتبادل بين الأفراد، تليها 09 مفردة أي ما يعادل 09% تتمثل في الحصول على فرص ترقية متساوية والقيام بواجباتك اتجاه مؤسستك، تليها 08 مفردة أي ما يقارب 08% تتمثل في فهمك لحقوقك داخل مؤسستك أي أن يدرك حقوق وحرية كموظف مثلاً الحق في الاحترام والكرامة، الحق في الخصوصية والأمان، الحق في معاملة عادلة ومتساوية، في حين باقي أفراد العينة ترى العكس وبلغ عددهم 04 مفردة ما يقارب 04% أي عدم الاشتراك في اتخاذ القرارات يؤدي إلى احترام القرارات المتخذة في المؤسسة من بينهم 02 مفردة أي ما يوازي 02% تتمثل في عدم الاستفادة من المناصب النوعية في العمل بمعنى عدم تمييز الأشخاص بناء على جنسهم عند تعيينهم في مناصب مهمة أو رفيعة المستوى وأيضاً عدم الاستفادة من التكوين في مجال تخصصك في العمل وشعورك بالتهميش في العمل.

الجدول رقم (22): يبين صرامة الرئيس في العمل من عدمها في اتخاذه قراراته

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	الاحتمالات
22%	23		لا
28%	29	عدم تجاوزه عن أخطاء الموظفين	نعم
10%	10	اتخاذه لعقوبات مادية ضد العقوبات	
05%	05	اتخاذه لعقوبات معنوية ضد العاملين	
35%	36	كلها معاً	
100%	104		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية الموظفين تصرح بأن الرئيس في العمل صارم في اتخاذ قراراته وبلغ عددهم 68 مفردة أي ما يقارب 88% حيث يكون صارماً في اتخاذ قراراته لأسباب مختلفة مثل

عدم تجاوزه عن أخطاء الموظفين وبلغ عددهم 29 مفردة أي ما يعادل 28% بسبب أهمية الإلتزام بالمعايير والمسؤولية الفردية، تليها 10 مفردة أي ما يقارب 10% تتمثل في اتخاذه لعقوبات مادية ضد العاملين ذلك من أجل الحفاظ على تنظيم وانضباط العمل، تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% تتمثل في اتخاذ لعقوبات معنوية ضد العاملين فقد يتم اتخاذ إجراءات معنوية ضده هذه الإجراءات تشمل توجيه النقد أو إصدار إنذار أو تقييد بعض الفرص والامتيازات، الهدف من ذلك هو تعزيز الوعي بأهمية القيم الأخلاقية وتحفيز العاملين على تحسين سلوكهم في العمل، في حين نجد باقي أفراد العينة ترى بأن الرئيس في العمل غير صارما في اتخاذ قراراته بلغ عددهم 23 مفردة أي ما يقارب 22% أن يكون غير صارما في اتخاذ قراراته لأسباب مختلفة قد يفضل التشجيع والدعم بدلا من العقوبات المشددة.

الجدول رقم (23): يبين الاشتراك في مناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
48%	50	لا	
10%	10	قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل	
09%	09	قرارات تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة	
05%	05	قرارات تتعلق بخطط وبرامج العمل في المؤسسة	
28%	29	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (23) يؤكد أغلبية أفراد العينة على الاشتراك في مناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة وبلغ عددهم 54 مفردة أي ما يقارب 52% أن الاشتراك في مناقشة القرارات المتعلقة بالمؤسسة يساعد في تعزيز الروح الجماعية والتفاعل بين الموظفين، وهذه بدوره يؤدي إلى تحسين العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، من بينهم 29 مفردة أي ما يوازي 28% تعتبر كل القرارات المتخذة تتعلق بتحسين ظروف العمل، من بينهم 10 مفردة بما يقارب 10% تتعلق بتحسين ظروف العمل يعد من القرارات المهمة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وراحتهم النفسية، وبالتالي تحسين جودة العمل، تليها أيضا بتحديد أهداف المؤسسة وبلغ عددهم 09 مفردة ما يعادل 09% حيث يساعد على توجيه الجهود

وتحديد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تليها 05 مفردة أي ما يقارب 05% تتعلق القرارات بخطط وبرامج العمل في المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهداف والخطط والبرامج التي تساعد على معرفة الخطوات اللازمة لتحقيقها وتحسين جودة العمل، غي حين نجد باقي أفراد العينة وبلغ عددهم 50 مفردة أي ما يوازي 48% يؤكدون على أن عدم الاشتراك في مناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الاشتراك في المناقشة يمكن أن يتسبب في اتخاذ القرارات، وعليه فإن المناقشة يمكن أن يساعد في تحسين القرارات والعمل بشكل أفضل.

**الجدول رقم (24):** يبين ما إذا كان الحضور الدائم للرئيس في الوقت المحدد قانونا للعمل يؤدي للإلتزام به

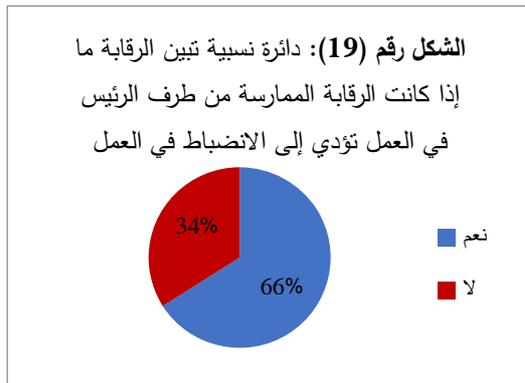
النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	لا
15%	16		لا
18%	19	أداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد	نعم
05%	05	بذل جهد أكبر في العمل	
09%	09	المواظبة في العمل	
07%	07	التعاون بين الزملاء في العمل	
46%	48	كلها معا	
100%	104		المجموع

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أغلبية الأفراد العينة تؤكد على أن الحضور الدائم للرئيس في العمل والوقت المحدد قانونا يؤدي للإلتزام به وبلغ عددهم 88 مفردة أي ما يقارب 75% أي أن الحضور الدائم للرئيس في العمل والإلتزام به يمكن أن يحفز الموظفين هذا يبعث على الشعور بالمسؤولية والإلتزام بإنجاز المهام بشكل أفضل، فإنه يشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل، من بينهم 89 مفردة أي ما يقارب 46% تتمثل في أداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد، وبذل الجهد أكبر في العمل المواظبة في العمل و التعاون بين الزملاء في العمل، تليها 19 مفردة أي ما يقارب 18% تتمثل في أداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد أي يعطي شعورا بالمسؤولية والإلتزام في العمل تليها 09 مفردة بما يقارب 09% تتمثل في المواظبة في العمل أي يحفز الموظفين على تحقيق أهداف بشكل أفضل، تليها 07 مفردة أي ما يقارب 07% تتمثل في التعاون بين الزملاء في العمل في تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% تتمثل في بذل جهد أكبر في العمل، في حين باقي أفراد العينة يؤكدون على أن الحضور الدائم للرئيس في العمل

في الوقت المحدد لا يؤدي للالتزام به وبلغ عددهم 16 مفردة أي ما يوازي 15%، وعليه فإن الرئيس الذي يحضر دائماً ويحترم الوقت يمكن أن يلهم الموظفين للالتزام بالعمل والقيام بأعمالهم بشكل جيد، ولكن الإلتزام بالعمل يأتي في النهاية من الداخل.

**الجدول رقم (25):** يبين ما إذا كانت الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل تؤدي إلى الانضباط في

العمل



العينة الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	69	66%
لا	35	34%
المجموع	104	100%

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بان الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل تؤدي على الانضباط في العمل وبلغ عددهم 69 مفردة أي ما يوازي 66% وهذا راجع إلى أن الرقابة مهمتها مراقبة أداءهم وسلوكهم في العمل وفهم عملية الرقابية والدور الفعال في مراقبة عملهم، بينما باقي أفراد العينة يرون العكس بأن الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل لا تؤدي إلى الانضباط في العمل وبلغ عددهم 35 مفردة أي ما يقارب 34%.

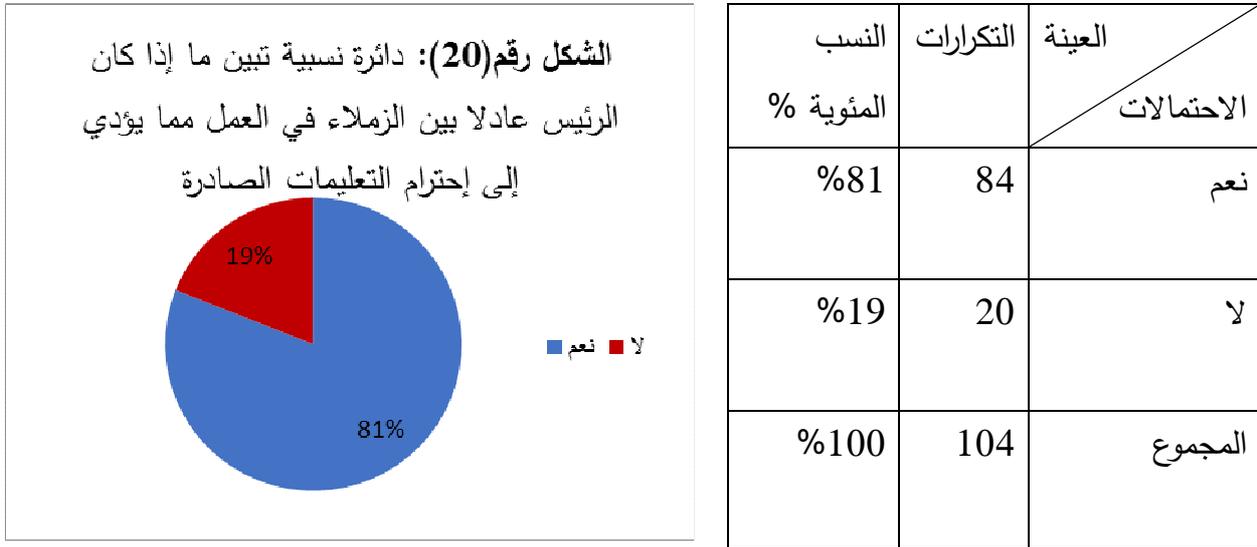
وعليه فإن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية والتقييم النجاح للأداء.

الجدول رقم (26): يبين الشعور بالضيق عند الإدراك بمراقبة من طرف الرئيس في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
29%	30	لا	
02%	03	عدم انضباطك في العمل	
14%	15	انخفاض مردودك في العمل	
42%	44	التفكير في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى	
13%	14	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (26) يصرح أغلبية أفراد العينة بأنهم يشعرون بالضيق عند الإدراك بمراقبة من طرف الرئيس في العمل وبلغ عددهم 74 مفردة أي ما يعادل 69% مما يؤثر ذلك على راحتهم وأدائهم ويفكر بعض الموظفين في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى وبلغ عددهم 44 مفردة أي ما يقارب 42% فقد يكون انتقال إلى مؤسسة أخرى يحظى بمزيد من الحرية والثقة على غرار المؤسسة التي كان يعمل فيها وهذا راجع إلى البحث عن فرصة للتطوير المهني وأيضا العمل في بيئة أكثر تحفيزا وإشراكا، تليها 15 مفردة أي ما يقارب 14% تتمثل في انخفاض مردودك في العمل أي عندما يتم مراقبة العمل من قبل الرئيس، قد يشعر البعض بالقلق والضيق وذلك يمكن أن يؤثر على مردودهم في العمل، تليها 03 مفردة أي ما يقارب 02% ترجع إلى عدم انضباطك في العمل، في حين باقي أفراد العينة يرون العكس وبلغ عددهم 30 مفردة أي ما يوازي 29% عدم الشعور بالضيق عند الإدراك بمراقبة من طرف الرئيس في العمل يكونون مرتاحين وغير مضطربين وتكون لديهم ثقة كبيرة في أدائهم ويشعرون بالارتياح للمراقبة كونها تعزز الأداء والمسؤولية، كل شخص يتعامل مع المراقبة بطريقة مختلفة.

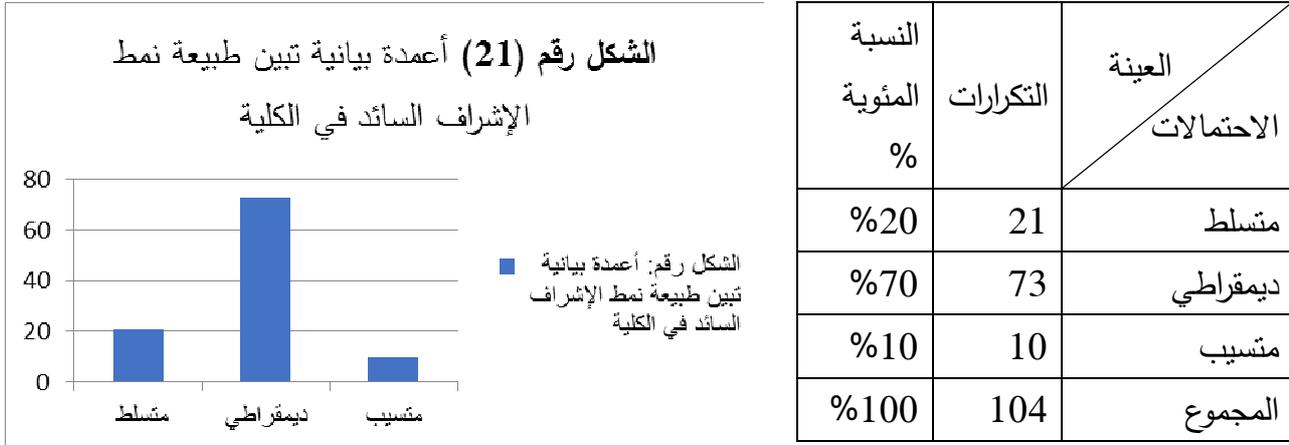
الجدول رقم (27): يبين ما إذا كان الرئيس عادلاً بين الزملاء في العمل مما يؤدي إلى احترام التعليمات الصادرة



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (27) أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المساواة من قبل الرئيس وبين الزملاء في العمل يؤدي إلى الاحترام التعليمات الصادرة وبلغ عددهم 84 مفردة أي ما يقارب 81% وهذا راجع إلى شعور الموظفين بالمساواة في مكان العمل الذين يعملون فيه فإنهم يشعرون بالاحترام والتقدير، ويعلمون بحد وتعاون، ويحترمون القواعد والتعليمات التي تصدر من الرئيس، مما يساهم في الحفاظ على سير العمل بشكل جيد، في حين باقي أفراد العينة يرون العكس بأن المساواة من قبل الرئيس في العمل وبين الزملاء لا يؤدي للاحترام التعليمات الصادرة وبلغ عددهم 20 مفردة ما يقارب 19%.

وعليه فإن الاحترام والمساواة يزيدان من تعاون الموظفين وسير العمل واحترام القواعد والتعليمات التي تصدر من الرئيس.

الجدول رقم (28): يبين طبيعة نمط الإشراف السائد في الكلية



نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (28) أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن طبيعية نمط الإشراف السائد في الكلية ديمقراطي و بلغ عددهم 73 مفردة أي ما يوازي 70% وهذا راجع إلي شعورهم بالمشاركة في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات، وهذا يمكن أن يدل علي طبيعية و ديمقراطية في الإشراف، تليها 21 مفردة أي ما يقارب 20% يروا بان طبيعية نمط الإشراف السائد في الكلية متسلط أي أن السلطة يمكن أن تؤدي في بعض الأحيان إلي تغيير سلوك البعض، فقد يشعر بعض الموظفين بالقلق بشأن الإشراف المتسلط، أما باقي أفراد العينة بلغ عددهم 10 مفردة أي ما يقارب 10% يرون طبيعة نمط الإشراف في الكلية متسيب، لكن ذلك يعتمد على تجربة الموظفين وفهمهم الفردي.

### ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

#### 1- مضمون الفرضية الفرعية الثانية:

#### ❖ الحوافز وخلق الدافعية.

الجدول رقم (29): يبين نظام الحوافز المطبق بمؤسستك يؤدي لخلق الدافعية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات	
18%	19	لا	
17%	18	احترام لقواعد العمل	نعم
09%	09	تحقيق الرضا عن العمل	

زيادة روح المبادرة لديك	15	14%
الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة	04	04%
كلها معا	35	34%
المجموع	104	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (29) نلاحظ أن أغلبية الموظفين تؤكد على أن نظام الحوافز المطبق بمؤسسة يؤدي لخلق الدافعية في العمل وبلغ عددهم 85 أي ما يوازي 82% من بينهم 35 مفردة أي ما يقارب 34% كل الحوافز المطبقة بالمؤسسة تؤدي إلى خلق الدافعية في العمل، عندما يعرض الموظفون على مكافآت أو مزايا إضافية مثل المكافآت المالية أو الترقيات وهذا راجع إلى احترام قواعد العمل وبلغ عددهم 18 مفردة أي ما يقارب 17% أي عندما يتم مكافأة الموظفين على أداء جيد وامتنالهم للقواعد والسياسات، فإن ذلك يعزز الانضباط والمسؤولية في العمل، تليها 15 مفردة أي ما يعادل 14% تتمثل في زيادة روح المبادرة لديك عندما يعرض الموظفون على مكافآت أو مزايا إضافية، فإنهم قد يشعرون بالحماس والاستعداد لتقديم المزيد من الأفكار والمبادرات الإبداعية لتحسين العمل وتحقيق النجاح.

تليها 09 مفردة أي ما يعادل 09% تتمثل في تحقيق الرضا عن العمل وهذا راجع إلى شعورهم بالاعتراف والتقدير مما يؤدي إلى رضا أعلى وإشباع للحاجة النفسية للتقدير هذا يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين، تليها 04 مفردة أي ما يقارب 04% تتمثل في الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة أي أن النظام الحوافز يمكن أن يزيد من الدافعية في العمل ويحفز الموظفين على الاستمرار وتقديم أفضل ما لديهم عندما يتلقى الموظفون مكافآت أو مزايا إضافية فإنهم يشعرون بالرغبة في الاستمرار في العمل وتحقيق المزيد من النجاح، في حين باقي أفراد الموظفين يؤكد على أن نظام الحوافز المطبق بمؤسسة لا يؤدي لخلق الدافعية في العمل وبلغ عددهم 19 مفردة أي ما يعادل 18% وجهات النظر تختلف بخصوص نظام الحوافز في العمل قد لا يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنتاجية يمكن أن يكون للحوافز السلبية تأثير سلبي على العمل الجماعي والتعاون، قد يكون من الأفضل تركيز الجهود على توفير بيئة عمل محفزة وتحفيزية بشكل عام بدلا من الاعتماد فقط على الحوافز المادية.

وعليه يمكن أن يكون للحوافز الإيجابية تأثير جيد على الدافعية والإنتاجية في بعض الحالات، يعتمد ذلك على كيفية تنفيذ وإدارة النظام وتوفير الحوافز الملائمة للموظفين وضرورة مراعاة المؤسسة شروط فعالية

الحوافز كما يلي: ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء، ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد، سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة، وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

**الجدول رقم (30):** يبين ما إذا كانت المكافآت التي تتحصل عليها تزيد من إبداعاتهم في العمل

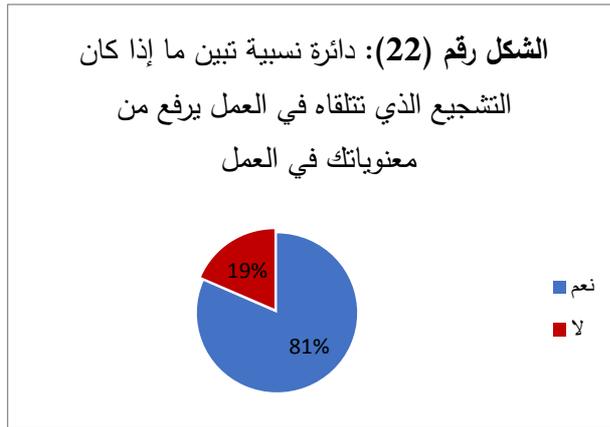
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية %		
				لا	نعم
		09	%09		
	شهادات تقديرية	31	%30		
	هدايا تذكيرية	04	%04		
	مكافآت نقدية على الأجر	19	%18		
	جوائز تحفيزية	14	%13		
	ترقيات استثنائية	09	%09		
	كلها مع	18	%17		
المجموع		104	%100		

نلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول رقم (30) أن المكافآت التي تتحصل عليها تزيد من الإبداعات في العمل والذين بلغ عددهم 95 مفردة أي ما يوازي 91% أي أن المكافآت تزيد من الإبداعات وتحفز الموظفين على العمل بجد فإن ذلك يزيد من إحساسهم بالتقدير والاعتراف بالجهود التي يبذلونها، هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الطاقة العاملة والإبداع، وتكون عن طريق شهادات تقديرية والتي بلغ عددهم 31 مفردة أي ما يقارب 30%، تليها مكافآت نقدية على الأجر وبلغ عددهم 19 مفردة أي ما يعادل 18%، تليها 09 مفردة أي ما يعادل 9% تتمثل في ترقيات استثنائية، أما بخصوص الهدايا تذكارية بلغ عددهم 04 مفردة أي ما يقارب 4%، في حين نجد باقي مفردات العينة يرون العكس بأن المكافآت التي تتحصل عليها لا تزيد من الإبداعات في العمل والذين بلغ عددهم 09 مفردة أي ما يعادل 9%، أي أن بعض أفراد العينة يعتقدون أن المكافأة تقلل من الإبداعات في العمل، هذا نتيجة لان الموظفين يعملون بدافع الحصول على المكافأة فقط وليس بسبب الشغف أو الاهتمام بالعمل.

وعليه فإن المكافآت التي يتحصل عليها الموظف تمثل أحد الأسس الأساسية التي تلجأ إليها معظم المؤسسات من أجل جلب أفضل الكفاءات، خاصة أنها تحفز الجدية في العمل للحصول على الامتيازات

التي من خلالها ترفع الروح المعنوية للعاملين وتحسن ظروف العمل عن طريق ضمان الترقية مهما كان مستوى الوظيفي للعامل للتخلق له الشعور بأمان والاستقرار نتيجة تقدمه المستمر في العمل وهي الوسيلة الأفضل للإعداد وتنمية الفرد العامل.

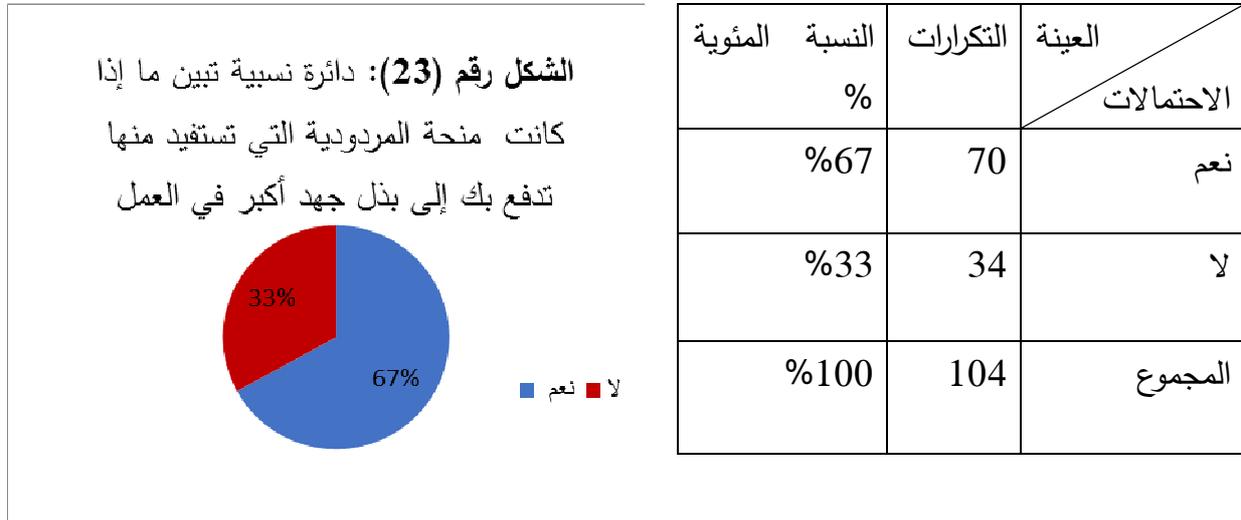
**الجدول رقم (31):** يبين ما إذا كان التشجيع الذي تتلقاه في العمل يرفع من معنوياتك



العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	84	81%
لا	20	19%
المجموع	104	100%

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن التشجيع الذي يتلقونه في العمل يرفع من معنوياتهم في العمل وبلغ عددهم 84 مفردة أي ما يقارب 81% ويعني أن التشجيع والدعم هما عوامل هامة في تحسين الأداء والمعنويات في مكان العمل أي أن التشجيع والدعم من قبل الزملاء والمديرين في العمل أمر مهما لزيادة الأداء وتحقيق نتيجة معينة، في حين نجد أغلبية الأفراد ترى عكس ذلك بأن التشجيع الذي يتلقونه في العمل لا يرفع من معنوياتهم في العمل وبلغ عددهم 20 مفردة أي ما يعادل 19%، وعليه فإن التشجيع والدعم من الزملاء والمديرين يترك أثرا إيجابيا على الأداء.

**الجدول رقم (32):** يبين ما إذا كانت منحة المردودية التي تستفيد منها تدفع بك إلى بذل جهد أكبر في العمل



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (32) صرحوا بأن منحة المردودية التي تستفيد منها تدفع إلى بذل جهد أكبر في العمل وبلغ عددهم 70 مفردة أي ما يقارب 67%، أي ان الموظفون يحصل على المنحة المرجوة عند تحقيق معايير الأداء المحددة من قبل صاحب العمل، وعندما يتلقون المنحة يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ويحفزهم للعمل بجدية أكثر ويعزز الفريق بأكمله، في حين نجد باقي أفراد العينة العكس وبلغ عددهم 34 مفردة أي ما يقارب 33% أي يعتقد بعض الموظفين لا يرى منحة المردودية كمحفز للأداء لكن هناك بعض العوامل التي يجب أنتأخذ بعين الاعتبار مثل قيمة المنحة المادية الشعور بالتقدير الرضا عن العمل وغيرها وعليه نستنتج أن مردودية نظرة كمحفز تختلف عن شخص للأخر وأنها قد تكون مهمة لبعض الموظفين وغير مهمة بالنسبة للآخرين.

**الجدول رقم (33):** يبين ما إذا كان منح فرص الترقية يؤدي لتحمل المسؤولية أكثر في العمل

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	20	19%
نعم	25	24%
	13	13%
	46	44%
المجموع	104	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (33) أن أغلبية الأفراد تصرح بأن منح فرص الترقية يؤدي لتحمل المسؤولية أكثر في العمل وبلغ عددهم 84 مفردة أي ما يقارب 81%، أي تعمل الترقية كعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشجع الحاجات وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك حسب ما ذكرناه في نظرية الحاجات لماسلو مثل حاجات تحقيق الذات والعليا، من بينهم 46 مفردة أي ما يقارب 44% ترجع إلى أن الترقية تؤدي إلى إنجاز المهام المنوطة بك في وقتها والانضباط في العمل كلاهما معا أي طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه، تليها 25 مفردة أي ما يعادل 24% تتمثل في إنجاز المهام المنوطة بك في وقتها، تليها 13 مفردة ما يعادل 13% ترجع إلى الانضباط في العمل أي أن فرص الترقية تشجع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل، في حين باقي أفراد العينة تؤكد على عكس ذلك بأن فرص الترقية لا تؤدي لتحمل المسؤولية أكثر في العمل وبلغ عددهم 20 مفردة أي ما يقارب 19%.

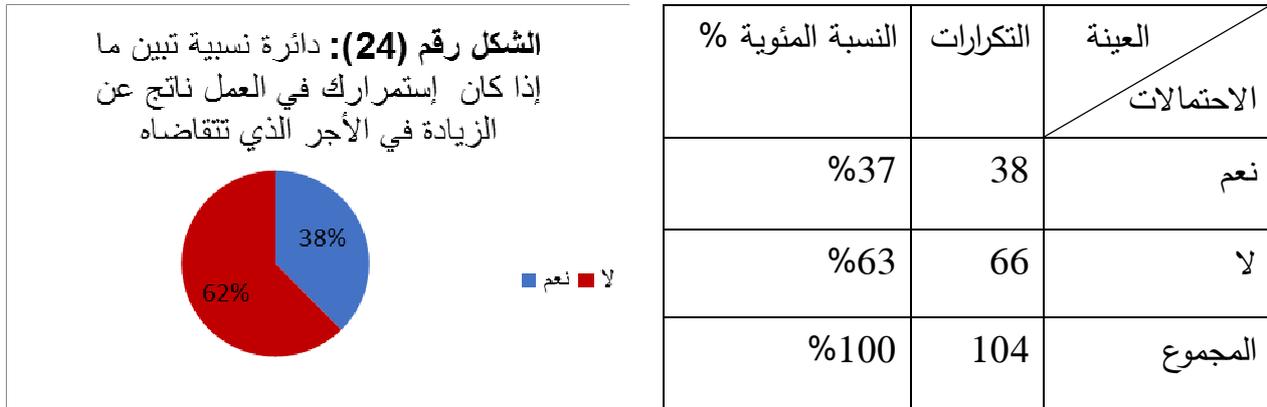
نستنتج أن منح فرص الترقية في العمل يؤدي إلى زيادة الدافعية والالتزام بالمسؤولية، عندما يكون لديك فرص الترقية فإنها تعزز الشعور بالتقدم والتحسين المهني، وبالتالي تحفزك على تحمل المسؤولية وتقديم أفضل أداء في العمل، إضافة إلى ذلك فإن فرص الترقية تعكس الثقة التي يمنحها صاحب العمل للموظف، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (34): يبين الأسبقية في الاستفادة من الترقية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
13%	13	لا	
33%	34	الأقدامية	نعم
13%	14	الكفاءة	
05%	05	اعتبارات شخصية	
17%	18	الشهادة المتحصل عليها	
19%	20	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (34) يؤكد أغلبية الأفراد بأن الأسبقية في الاستفادة من الترقية في العمل وبلغ عددهم 91 أي ما يعادل 87% من بينهم 34 مفردة أي ما يقارب 33% تتمثل في الأقدمية، يعتمد على المعايير الأقدمية بشكل كبير في الترقية في درجات ومعايير الكفاءة في الترقية في الرتبة، تليها 20 مفردة أي ما يقارب 19% تتمثل في الكفاءة والأقدمية اعتبارات و الشهادة المتحصل عليها كلها معا وبلغ عددهم 20 مفردة ما يعادل 19%، تليها 18 مفردة أي ما يقارب 17% تتمثل الشهادة المتحصل عليها، تليها الكفاءة وبلغ عدد مفرداته 14 مفردة أي ما يقارب 13% أي الميزات والموصفات الإيجابية التي يتمتع بها الموظف في سلوكاته الشخصية أو المهنية التي تمكنه من أداء عمله الإداري على أكمل وجه لفائدة المؤسسة تليها الاعتبارات شخصية وبلغ عددهم 05 مفردة أي ما يقارب 05%، في حين باقي أفراد العينة من الموظفين أكدوا على عدم الأسبقية في الاستفادة من الترقية في العمل وبلغ عددهم 13 مفردة أي ما يقارب 13% ويرجع السبب وراء عدم الأسبقية في الاستفادة من الترقية في العمل هو وجود عوامل أخرى تؤثر على عملية الترقية، مثل الخبرة السابقة والمهارات الفنية... الخ.

**الجدول رقم (35):** يبين ما إذا كان إستمرارك في العمل ناتج عن الزيادة في الأجر الذي تتقاضاه



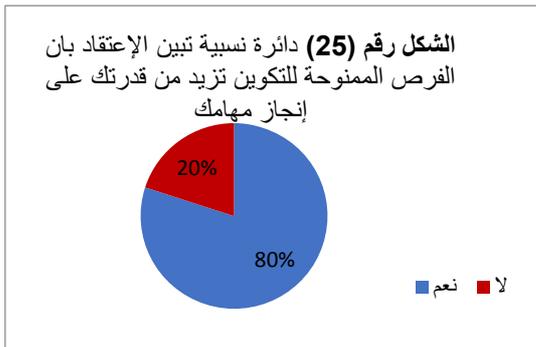
يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (35) أن استمرار في العمل غير ناتج عن الزيادة في الأجر الذي يتقاضاه وبلغ عددهم 66 مفردة أي ما يوازي 63% وهذا راجع إلي أن هناك موظفون يشعرون بأنهم لا يحصلون علي اجر يليق بمجهوداتهم ولكن في الواقع قد تكون هناك فرص لزيادة الأجر مثل الطلب على الأجر أعلى في مقابل العمل الإضافي أو الحصول على زيادة في الأجر بعد أداء جيد للعمل، في حين باقي أفراد العينة أكدوا على أن استمرار في العمل ناتج عن الزيادة في الأجر الذي يتقاضاه وبلغ عددهم 38 مفردة بما يعادل 37% أي زيادة في الأجر يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على مستوى الدافعية والالتزام في العمل ويشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يحفزهم للبقاء والعمل بجدية والسعي لتحقيق التقدم في مساهمهم المهني.

الجدول رقم (36): يبين أساس حساب الأجر في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
44%	46	المؤهلات العلمية المتحصل عليها
04%	04	الكفاءة في العمل
30%	31	الخبرة المهنية
22%	23	كلها معا
100%	104	المجموع

من خلال البيانات الكمية نلاحظ بان أساس حساب الأجر في المؤسسة يرجع إلى المؤهلات العلمية المتحصل عليها وبلغ عددهم 46 مفردة بما يوازي 44% وهذا يعني أن التعليم والمهارات المكتسبة تعتبر عاملا أساسيا في تحديد الأجر في المؤسسة، تليها 31 مفردة أي ما يقارب 30% ترجع حساب الأجر يعود للخبرة المهنية أي أن الأقدمية والخبرة المكتسبة لدى العامل، تليها 23 مفردة أي ما يعادل 22% تتمثل في أن كل من المؤهلات العملية والكفاءة والخبرة كلها ترتبط بحساب الأجر الموظف، وعليه فإن الأجر تتأثر بعوامل عديدة، بما في ذلك المؤهلات العلمية والأقدمية في العمل وأيضا الأجر يختلف باختلاف الوظيفة واختلاف الكفاءات والوظائف.

الجدول رقم (37): يبين الاعتقاد بأن الفرص الممنوحة للتكوين تزيد من قدرتك على إنجاز مهامك



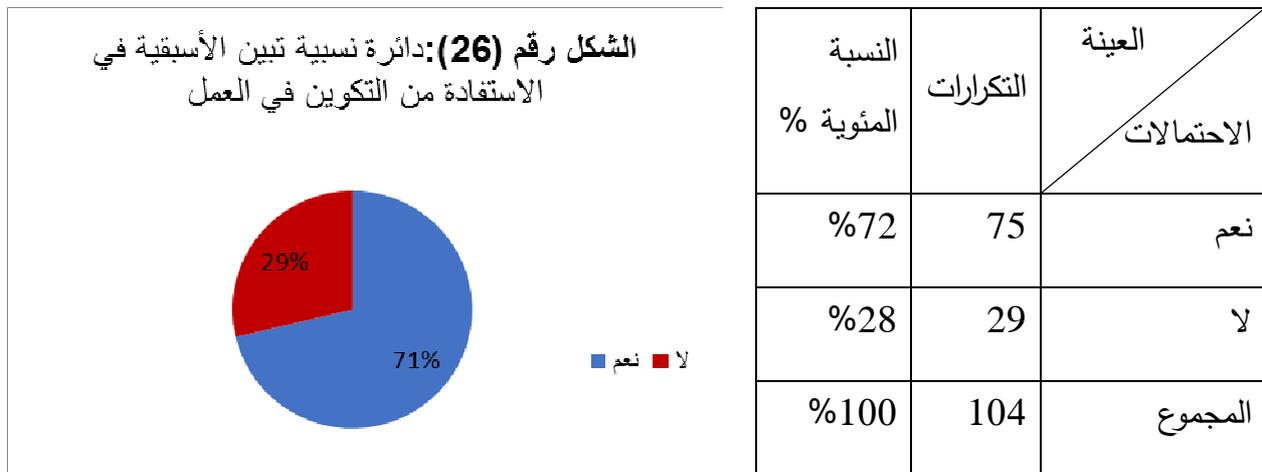
النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
80%	83	نعم
20%	21	لا
100%	104	المجموع

نلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول رقم (37) أن فئة المبحوثين بالاعتقاد هم بأن الفرص الممنوحة للتكوين تزيد من قدرتك على إنجاز مهامك وبلغ عددهم 83 مفردة أي ما يوازي 80% وهذا يعني بأن التدريب يساعد على تحسين مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم في مجال العمل، بمجرد أن يتعلموا شيئا جديدا، يمكنهم استخدام هذه المعرفة لتحسن كفاءتهم وتحقيق أهداف العمل بطريقة أفضل، في حين نجد

بعض الأفراد يعتقد بأن الفرص الممنوحة للتكوين لا تزيد من قدرتك على إنجاز مهامك وبلغ عددهم 21 مفردة بما يوازي 20%.

وعليه نستنتج بأن الحصول على فرص التدريب يمكن أن يحسن من فرص الموظفين في حين يتعلم خلاله مهارات جديدة ويحصل على معرفة في مجال العمل وبذلك يتمكن الموظف من القيام بالمهام المطلوبة بطريقة أكثر كفاءة وجودة.

الجدول رقم (38): يبين الأسبقية في الاستفادة من التكوين في العمل



يتبين من الجدول رقم(38) أن الأسبقية في الاستفادة من التكوين في العمل بلغ عددهم 75 مفردة بما يوازي 72% أي أن التكوين في مكان العمل يعد أمراً مهماً للغاية، حيث يمكن من خلاله تحسن مهارات والمعرفة والأداء العام، ويجب أن يتاح هذا الفرصة لجميع العاملين في مكان العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء، تقادي الأخطاء في العمل، تحسين المعارف المكتسبة، رفع روح المعنوية للمتكون، منح الموظف فرص الترقيّة، كما يؤدي إلى تحصيل خبرات، وتنمية مهاراتهم، تحسن مستوى الأداء الإداري يساعد على تحسين وارتفاع مستوى الموظفين، في حين نجد 29 مفردة بما يعادل 28% من باقي أفراد العينة تصرح بعدم الأسبقية في الاستفادة من التكوين في العمل.

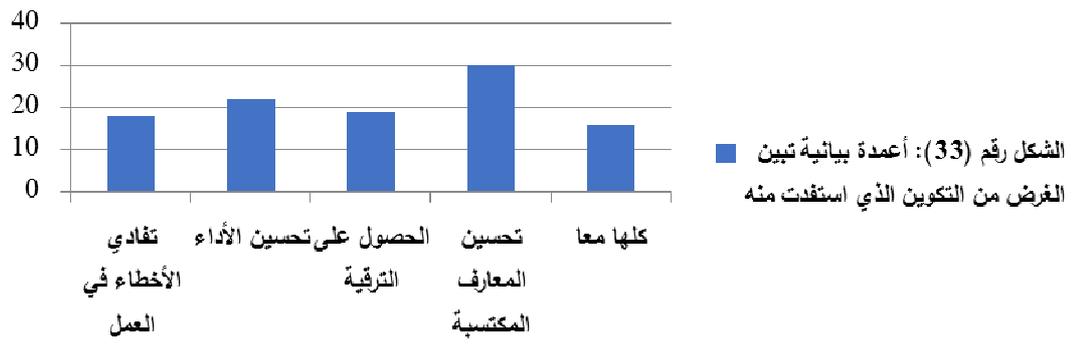
وعليه فإن التكوين والتدريب المستمر يعد ضرورياً لتحسين مهاراتهم وتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في مكان العمل.

الجدول رقم (39): يبين الغرض من التكوين الذي استندت منه

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
17%	18	تفادي الأخطاء في العمل
21%	22	تحسين الأداء
18%	19	الحصول على الترقية
29%	30	تحسين المعارف المكتسبة
15%	16	كلها معا
100%	104	المجموع

الشكل رقم (27): أعمدة بيانية تبين الغرض من التكوين الذي استندت

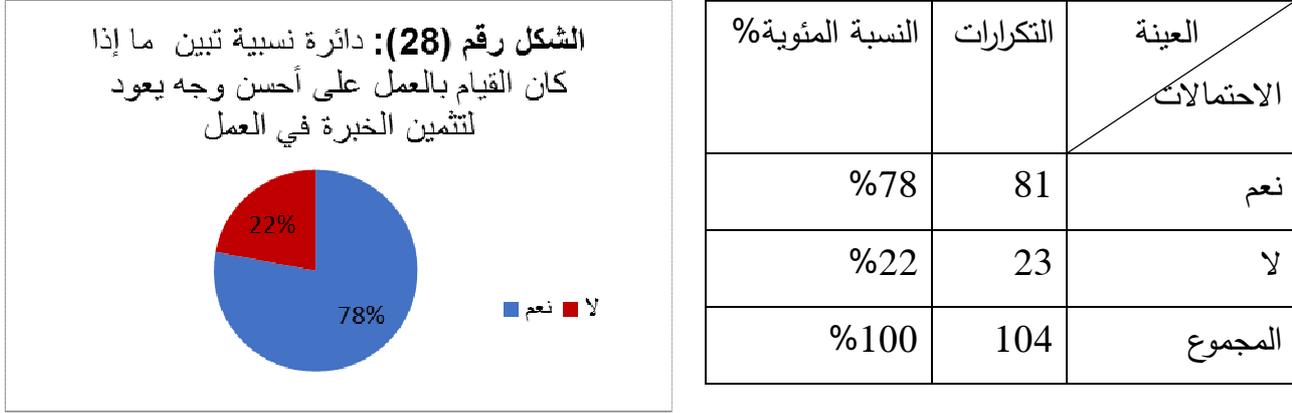
منه



من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ بأن الغرض من التكوين الذي استندت منه راجع إلى تحسين المعارف المكتسبة وبلغ عددهم 30 مفردة أي ما يقارب 29% باعتباره يساعد الموظف على تجديد وتحسين معلوماته ومعارفه واكتساب تقنيات حديثة في مجال تخصصه، تليها 22 مفردة بما يعادل 21% تتمثل في تحسين الأداء وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، يساهم في الأداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية، تليها 19 مفردة أي ما يوازي 18% تتمثل في الحصول على الترقية وذلك من خلال الترقية في الرتبة والوظائف العليا، تليها 18 مفردة أي ما يقارب 17% تتمثل في تفادي الأخطاء في العمل بمعنى أن التكوين يساعد الموظفين على تجنب الأخطاء وتقليل في العمل وهذا يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتحسين الأداء المهني، وعليه هناك العديد الغرض من التكوين حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية،

والتكوين موجه لصالح الموظفين، و موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه وتحسين الأداء، أيضا موظف تتوجب شروط الترقية.

**الجدول رقم (40):** يبين ما إذا كان القيام بالعمل على أحسن وجه يعود لتثمين الخبرة في العمل



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (40) نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة صرحوا بان القيام بالعمل على أحسن وجه يعود لتثمين الخبرة في العمل وبلغ عددهم 81 مفردة أي ما يقترب 78% وهذا راجع إلى الاستفادة من الأخطاء التي قاموا بها في السابق وتطبيق الدروس التي تعلموها، في حين نجد أغلبية أفراد تصرح بأن القيام بالعمل على أحسن وجه لا يعود لتثمين الخبرة في العمل ترجع إلى دوافع شخصية تتمثل رغبة في الحصول على الترقية، ساعات إضافية في العمل من أجل الراتب أعلى ..الخ.

وعليه نستنتج بأن الخبرة في العمل هي عنصر مهم للغاية لتحقيق النجاح واتقان العمل يمكن للخبرة العلمية أن تساعد الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة بشكل أسرع وأكثر فعالية.

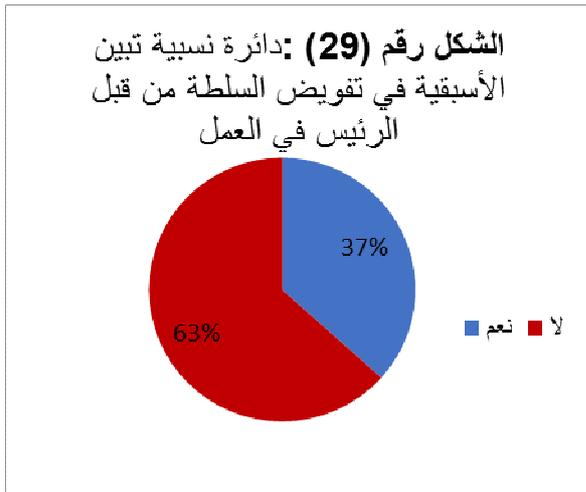
**الجدول رقم (41):** يبين التقييم الإيجابي للخبرة المهنية في العمل

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	43	41%
نعم	45	43%
	08	08%
	08	08%
المجموع	104	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (41) أن فئة المبحوثين باعتقادهم بأن التقييم الايجابي للخبرة المهنية في العمل وبلغ عددهم 59 مفردة أي ما يوازي 59% أي باعتبارها ميزة جيدة في العمل فهي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل فعال وتوفير الوقت والجهد، وهناك من أرجعها إلى الترقية في العمل وبلغ عددهم 45 مفردة بما يعادل 43% [1] أن الترقية في العمل قد تكون نتاجا للخبرة المهنية، تليها 08 مفردة أي ما يقارب 08% تتمثل في الحصول على تكريم في العمل نتيجة العمل الجاد والاجتهاد تعادلها أغلبية الأفراد تؤكد على كلاهما معا. في حين باقي الأفراد العينة يرون العكس وبلغ عددهم 43 مفردة أي ما يوازي 41%.

وعليه التقييمات لا تعتمد فقط على الخبرة المهنية، لكن الحقيقة هي أن الانجازات والمهارات والكفاءات تلعب دورا كبيرا في الحصول على التقييم الايجابي.

**الجدول رقم (42):** يبين الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل



العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	37	36%
لا	67	64%
المجموع	104	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن أغلبية الأفراد تؤكد على عدم الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل وبلغ عددهم 67 مفردة أي ما يقارب 64% وهذا يعني بأن لا الأسبقية في تفويض السلطة، فإنه يمكن أن يؤدي إلى الارتباك وعد الوضوح في المنظمة، مما يتسبب في صعوبة العمل وعدم تحقيق الأهداف بشكل فعال، لذلك من المهم أن يوجد ترتيب أو قواعد محددة تنظم عملية تفويض السلطة من قبل الرئيس، في حين هناك من يؤكد على الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل وبلغ عددهم 37 مفردة أي ما يقارب 36% باعتبارهم بان الرئيس هو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات الكبيرة في المنظمة وتفويض السلطة يعني أن يمنح الرئيس المزيد من المسؤوليات إلى الموظفين المختارين، ويمكن لهذا أن يحسن من الأداء مما يؤدي في النهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المحدودة.

وعليه يجب تطبيق نظام واضح ومنظم في تفويض السلطة والتركيز على التفاهم والتعاون الجيد.

**الجدول رقم(43):** يبين وجود علاقة بين تطوير القدرات في العمل وتفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل

النسب المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
34%	36	لا	
13%	13	السرعة في الأداء	
07%	07	التكيف مع الظروف المختلفة في العمل	
18%	19	تنمية روح المبادرة لديك	
06%	06	تحقيق المرونة في العمل	
22%	23	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال قراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين بأن أغلبية الأفراد صرحوا بوجود علاقة بين تطوير القدرات في العمل وتفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل وبلغ عددهم 68 مفردة أي ما يوازي 66% وهذا راجع إلى السرعة في الأداء والتكيف مع الظروف المختلفة في العمل كلها معا وبلغ عددهم 23 مفردة أي ما يقارب 22% أي أن تطوير القدرات في العمل يمكن أن يؤدي الى تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل، تليها 19 مفردة أي ما يقارب 18% أرجعها إلى تنمية روح المبادرة لدى الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تفويض المزيد من السلطة والمسؤولية في العمل، تليها السرعة في الأداء وبلغ عددهم 13 مفردة أي ما يقارب 13% حيث تؤدي السرعة في الأداء إلى تحقيق المزيد من المهام في وقت قصير، تليها 07 مفردة أي ما يعادل 07% إلى التكيف مع الظروف المختلفة في العمل أي ان بعض الظروف المختلفة في العمل يمكن أن تؤدي إلى الحاجة إلى العمل بسرعة وفعالية أكبر و هذا يمكن أن يؤدي تفويض المزيد من السلطة والمسؤولية في العمل، تليها 06 مفردة أي ما يعادل 06% ترجع إلى تحقيق المرونة في العمل، أي غالبا ما يكون العمل المرن هو العمل الذي يمكن التكيف مع متطلبات العملاء والتغيرات المفاجئة في البيئة العملية، يمكن للمرونة في العمل أن تساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل، في حين باقي أفراد العينة وبلغ عددهم 36 مفردة أي ما يقارب 34% يؤكد على عدم وجود علاقة بين تطوير القدرات في العمل وتفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل.

وعليه يمكن ألا يكون هناك علاقة مباشرة بين تطوير القدرات في العمل وتفويض السلطة ومع ذلك يمكن لتطوير القدرات في العمل أن يساعد على زيادة مستوى الثقة والمسؤولية في العمل والذي يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى تفويض المزيد من السلطة في العمل، أي التطوير المستمر للمهارات الشخصية والمهنية يمكن أن يزيد من مستوى الكفاءة في العمل ويمكن أن يؤدي إلى تحصيل المزيد من المسؤوليات والسلطة في العمل.

### ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

#### 1- مضمون الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ ظروف العمل الفيزيائية وأداء العاملين.

**الجدول (44):** يبين ما إذا كان توفر ظروف العمل الفيزيائية الجيدة يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		لا	الاحتمالات
15%	16	لا	
4%	04	التهووية الجيدة	نعم
9%	09	نظافة مكان العمل	
6%	06	الإضاءة الجيدة	
10%	10%	الهدوء والراحة في مكان العمل	
6%	05	الحرارة الملائمة	
4%	04	انعدام الضوضاء في مكان العمل	
1%	01	عدم وجود تلوث في مكان العمل	
47%	49	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (44) نلاحظ أن أغلبية الأفراد تصرح أن توفر ظروف العمل الفيزيائية الجيدة تؤدي لتحسين الأداء في العمل وبلغ عددهم 89 مفردة أي ما يوازي 75% وهذا راجع الى توفر عدة عوامل الفيزيائية و تتمثل في: التهوية الجيدة، نظافة مكان العمل، الإضاءة الجيدة، الهدوء والراحة في مكان العمل، الحرارة الملائمة، انعدام الضوضاء في مكان العمل، عدم وجود تلوث في مكان العمل كلها معا وبلغ عددهم 49 مفردة أي ما يوازي 47% ومن الجيد توفير ظروف عمل جيدة لتحسين الراحة، تليها

10 مفردة أي ما يقارب 10% راجع إلى الهدوء والراحة في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العمل والصحة النفسية للعاملين للحصول على بيئة عمل هادئة ومريحة، تليها 09 مفردة أي ما يعادل 09% ترجع إلى نظافة مكان العمل باعتبارها عامل مهم للغاية من خلال تجنب التراكمت والفوضى، تليها 06 مفردة أي ما يعادل 06% أي أنها تساعد على الرؤية والتركيز والمزاج يمكن تحسين الإضاءة بضبط مصادر الضوء وتجنب الإضاءة الزائدة، تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% تتمثل في الحرارة الملائمة أي توفير درجة حرارة مريحة ومناسبة للعمل بشكل فعال، تليها 04 مفردة أي ما يقارب 04% تتمثل في التهوية الجيدة وانعدام الضوضاء في مكان العمل، كلاهما تساعد على تحسين العمل من خلال توفير واستخدام أنظمة التهوية والتبريد المناسبة والتخلص من الروائح غير المرغوب فيها، تليها 01 مفردة أي ما يقارب 01% عدم وجود التلوث في مكان العمل، وذلك من خلال التنظيف بانتظام، في حين باقي أفراد العينة يرون العكس وبلغ عددهم 16 مفردة أي ما يعادل 15% أي أن الزيادة أو النقصان في أحد عناصر الظروف الفيزيائية دون المستوى المطلوب تنعكس على صحة العمال واستقرارهم و أمنهم إضافة إلى أنها تساهم في ظهور أمراض على المستوى البعيد.

وعليه إن الظروف الفيزيائية الجيدة تعمل على زيادة راحة العامل وتساهم في تحسين أداء العمل ذلك لأن الظروف الفيزيائية لا تؤدي إلى ذلك إلا عن طريق ما تحدثه من أثر نفسي في العمال، مثلاً توفير إضاءة الجيدة وتهوية مناسبة يمكن أن يزيد من الراحة والتركيز في العمل.

#### الجدول رقم (45): يبين وجود التهوية المناسبة في مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
04%	04	عدم إتقان العمل	لا
05%	05	عدم الاستمرار في العمل	
06%	06	الكسل في القيام بالعمل	
06%	06	كلها معا	
25%	26	الشعور بالراحة النفسية في العمل	نعم
11%	12	بذل مجهود أكبر في العمل	
02%	02	إتقان العمل	
41%	43	كلها معا	

المجموع	104	%100
---------	-----	------

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (45) أن أغلب الموظفين تؤكد على وجود التهوية المناسبة في مكان العمل بلغ عددهم 83 مفردة أي ما يعادل 79% من خلال توفر تدفق الجيد للهواء النقي والتخلص من الروائح غير المرغوب فيها من بينهم 43 مفردة أي ما يقارب 41% ترجع إلى الشعور بالراحة النفسية في العمل، بذل مجهود أكبر في العمل وإتقان العمل كلها معا تؤدي إلى تحسين العمل، تليها 26 مفردة أي ما يوازي 25% تتمثل في الشعور بالراحة النفسية في العمل مهمة يمكن تحسين الموقف بتوفير جو عمل ايجابي وداعم وتوفير الموارد الضرورية للعاملين، تليها 12 مفردة أي ما يقارب 11% بذل مجهود أكبر في العمل، تليها 02 مفردة أي ما يعادل 02% تتمثل في إتقان العمل، في حين باقي العينة أكدوا على عدم وجود التهوية المناسبة في مكان العمل وبلغ عددهم 21 مفردة أي ما يقارب 21% من بينهم 06 مفردة أي ما يوازي 06% تمثل في الكسل في القيام بالعمل، تليها 05 مفردة أي ما يقارب 05% عدم الاستمرار في العمل، تليها 04 مفردة أي ما يقارب 04% تتمثل عدم إتقان العمل.

وعليه وجود التهوية المناسبة في مكان العمل يتطلب التركيز والجهد المستمر يمكن تحسين الوضع بتحديد الأهداف الواقعية.

**الجدول رقم (46):** يبين توفر الحرارة المناسبة في مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
31%	32	الشعور بالتعب والإرهاق	لا
01%	01	الكسل في القيام بالعمل	
02%	02	عدم إتقان العمل	
17%	18	كلها معا	
24%	25	إتقان العمل	نعم
04%	04	السرعة في الأداء	
09%	10	الشعور بالحيوية والنشاط في العمل	
12%	12	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (46) نلاحظ أن أغلبية تصرح بتوفر الحرارة المناسبة في مكان العمل و بلغ عددهم 53 مفردة أي ما يقارب 51% من بينها 32 مفردة أي ما يوازي 31% تتمثل بالشعور بالتعب والإرهاق أي أن ارتفاع درجة الحرارة في بيئة العمل المحيطة بالعامل تؤدي إلى الشعور بالتعب والإرهاق، تليها 18 مفردة أي ما يعادل 17% تتمثل في عدم إتقان العمل والكسل في القيام بالعمل كلها معاً، في حين نجد باقي أفراد العينة تؤكد على أن توفر الحرارة المناسبة في مكان العمل وبلغ عددهم 51 مفردة أي أن بعض الموظفين يفضلون الجو البارد لأنه يساعدهم على التركيز بينما يفضل آخرون الجو الدافئ لأنهم يشعرون بالراحة.

وعليه فإن توفير الحرارة المناسبة في مكان العمل يساعد في إبقاء الموظفين مرتاحين وفاعلين أكثر.

**الجدول رقم (47):** يبين ما إذا كانت البيئة التي تعمل بها ملوثة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	لا
91%	95	لا	
-	-	انخفاض مستوى الأداء	نعم
-	-	الإصابة بالأمراض المهنية	
01%	01	الشعور بالملل في العمل	
-	-	الشعور بالتعب في العمل	
08%	08	كلهم معاً	
100%	104	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (47) نلاحظ نسبة كبيرة تتمثل في إجابة الموظفين بأن البيئة التي يعملوا فيها غير ملوثة أي بيئة نظيفة وبلغ عددهم 95 مفردة أي ما يقارب 91% يعني أنه لا توجد ملوثات تؤثر سلباً على الصحة أو البيئة، كما تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على صحة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال تحسين أنظمة إدارة النفايات تعزز هذه الإجراءات الاستدامة وتحمي صحة الموظفين والبيئة في المكان، في حين باقي الأفراد العينة صرحوا بأن البيئة التي يعملون فيها ملوثة وبلغ عددهم 09 مفردة أي ما يقارب 09%، من بينهم 08 مفردة أي ما يقارب 08% بيئة العمل ملوثة تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء يمكن أن يؤثر وجود بيئة عمل ملوثة سلباً على أداء الموظفين قد يشعرون بعدم الراحة

والتعب، مما يؤدي إلى تراجع في التركيز، أيضا الإصابة بالإمراض المهنية والشعور بالملل والشعور بالتعب في العمل كلها معا، تليها 01 مفردة أي ما يعادل 01% تتمثل في الشعور بالملل في العمل. وعليه يجب توفير بعض العوامل التي تجعل بيئة العمل مناسبة تتمثل في خلق بيئة عمل تتميز بالصحة ووجود بيئة عمل ملهمة وبيئة عمل تساعد على التطور.

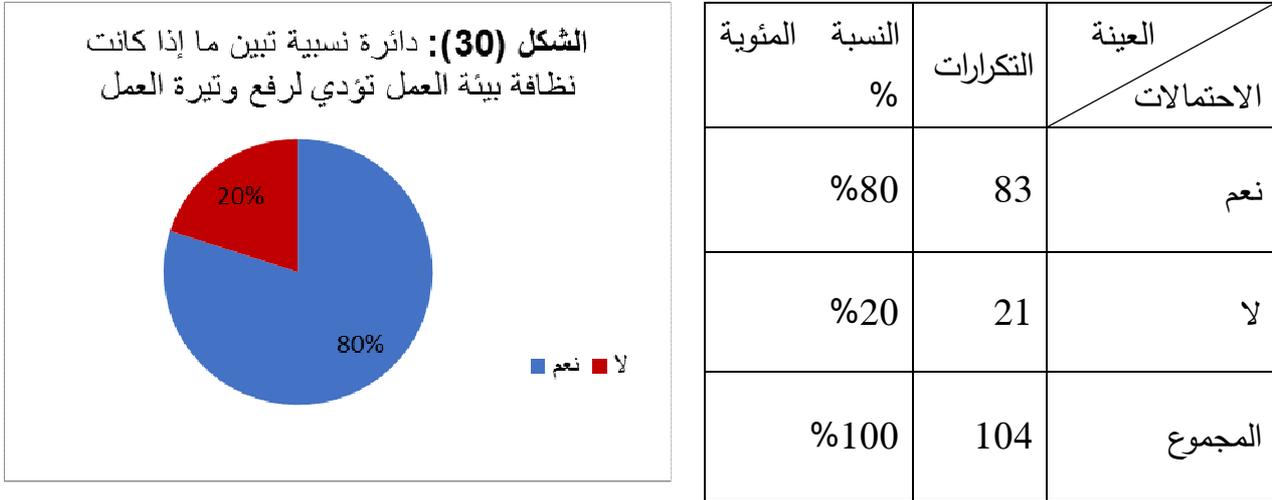
**الجدول رقم (48):** يبين ما إذا كانت بيئة العمل بها ضوضاء

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
22%	23	لا	
25%	26	انخفاض التركيز في العمل	
05%	05	الإصابة بأمراض عضوية	
16%	17	الشعور بالتعب والإرهاق	
11%	11	الشعور بالضغط في العمل	
21%	22	كلها معا	
100%	104	المجموع	

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (48) أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بها أن بيئة العمل بها ضوضاء وبلغ عددهم 81 مفردة أي ما يقارب 78% أي أن الضوضاء في بيئة العمل تشتت التركيز و تسبب انزعاجا وتسبب الاضطراب من بينهم 26 مفردة أي ما يقارب 25% تتمثل في انخفاض التركيز في العمل أي أنها تؤثر على القدرة على التركيز وأداء المهام بشكل فعال وهذا راجع إلى الضجة في مكان العمل، تليها 22 مفردة أي ما يعادل 21% تتمثل في كلا من الشعور بالضغط في العمل وأيضا الشعور بالتعب والإرهاق وأيضا الإصابة بأمراض عضوية، تليها 17 مفردة أي ما يعادل 16% تتمثل في الشعور بالتعب والإرهاق أي أن الأصوات غير المرغوب فيها تشعر الموظفين بالإرهاق والتعب أي تؤثر الضوضاء بسلب على الحالة النفسية للموظف من توتر والقلق تليها 11 مفردة أي ما يعادل 11% تتمثل في الشعور بالضغط في العمل، تليها 05 مفردة أي ما يوازي 05% تتمثل في الإصابة بأمراض عضوية من بينها ضعف السمع، طنين الأذن، ارتفاع ضغط الدم، تضيق شرايين الدم وتأثيرات قلبية وغيرها .... في حين

نجد باقي أفراد العينة صرحوا بأن بيئة العمل غير متوفر فيها الضوضاء وبلغ عددهم 23 مفردة أي ما يقارب 22% أي أن بيئة العمل الهادئة مما تساهم في زيادة التركيز والأداء العمل بشكل فعال.

**الجدول رقم (49):** يبين ما إذا كانت نظافة بيئة العمل تؤدي لرفع وتيرة العمل



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (49) نلاحظ أن أغلبية الأفراد أكدوا على نظافة بيئة العمل تؤدي لرفع وتيرة العمل وبلغ عددهم 83 مفردة أي ما يقارب 80% أي عندما تكون بيئة العمل نظيفة تكون هناك العديد من الفوائد التي تساهم في رفع وتيرة العمل، أولاً النظافة تساهم في خلق جو من الراحة الاسترخاء، مما يزيد من التركيز والانتباه للمهام المطلوبة، ثانياً تساعد النظافة في تقليل انتشار الأمراض والعدوى، مما يقلل من غياب الموظفين بسبب المرض ويحافظ على استمرارية العمل، ثالثاً تساهم النظافة في تحسين المظهر العام للمكان، مما يعزز الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على العمل بجهد أكبر، وأخيراً النظافة تعكس اهتماماً بالتفاصيل والجودة، وهذا ينعكس إيجابياً على العمل الذي يتم إنجازه، لذا يجب الاهتمام بنظافة بيئة العمل والعمل على المحافظة عليها بشكل منتظم. في حين باقي أفراد العينة يرون العكس أن نظافة بيئة العمل لا تؤدي لرفع وتيرة العمل وبلغ عددهم 21 مفردة أي ما يقارب 20%، لكنها تلعب دوراً هاماً في تحسين جودة العمل وراحة الموظفين، البيئة النظيفة تقلل من التشويش وتعزز التركيز، مما يمكن أن يساعد في زيادة الإنتاجية والكفاءة، كما تساهم النظافة في الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين وتقليل الإصابات والأمراض المرتبطة بنقص النظافة، لذا يمكن أن تساهم النظافة في تحسين جو العمل والمساهمة في رفع روح الفريق والمنظمة.

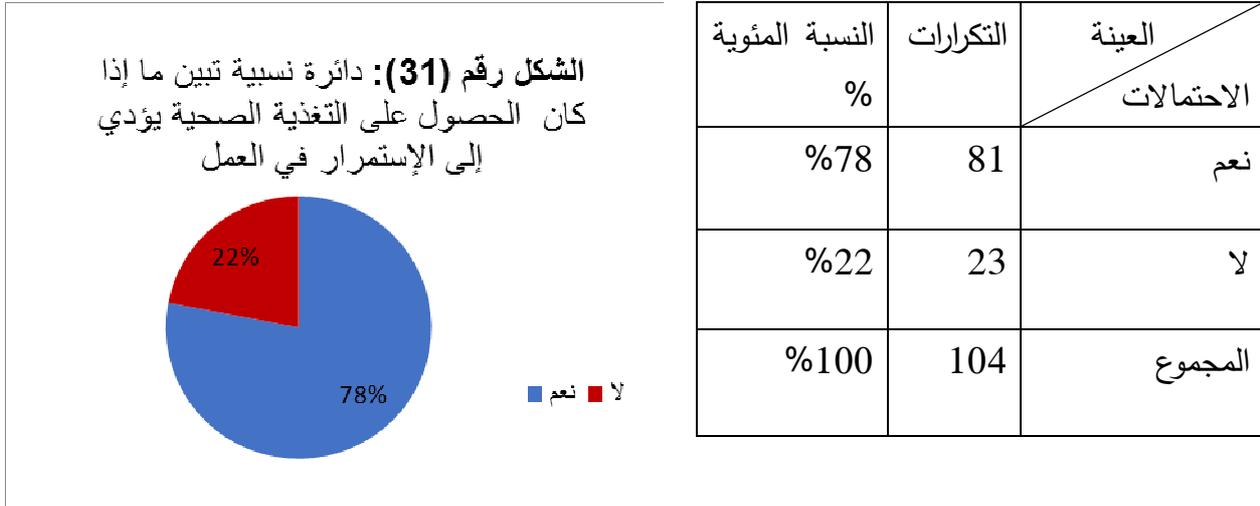
الجدول رقم (50): يبين فترات الاستفادة من الراحة أثناء أداء العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
43%	45	لا	
7%	07	تحقيق التعاون في العمل	
24%	25	انجاز المهام في وقتها	
8%	08	التنسيق بين الزملاء في العمل	
18%	19	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على الاستفادة من الراحة أثناء أداء العمل وبلغ عددهم 59 مفردة أي ما يقارب 67% وهذا عن طريق تنظيم وقت العمل والاستراحة وتجنب التعب، من بينهم 25 مفردة أي ما يعادل 24% تتمثل في انجاز المهام في وقتها من خلال استخدام تقنيات إدارة الوقت مثل تحديد أولويات المهام وتقسيمها الى مهام صغيرة قابلة للإنجاز، تليها 19 مفردة أي ما يقارب 18% تتمثل في تحقيق التعاون والتنسيق بين الزملاء في العمل وانجاز المهام في وقته كلها معا، تليها 08 مفردة أي ما يقارب 08% تتمثل بالتنسيق بين الزملاء في العمل، تليها 07 مفردة أي ما يقارب 07% تتمثل تحقيق التعاون في العمل من خلال توضيح الأهداف المشتركة للفريق وتوزيع المهام بناء على قوة واهتمامات الأعضاء، في حين نجد باقي أفراد العينة يؤكدون على عدم الاستفادة من الراحة أثناء أداء العمل وبلغ عددهم 45 مفردة أي ما يقارب 43% وهذا راجع إلى انشغالهم بالعمل ولا يجدون وقت للراحة.

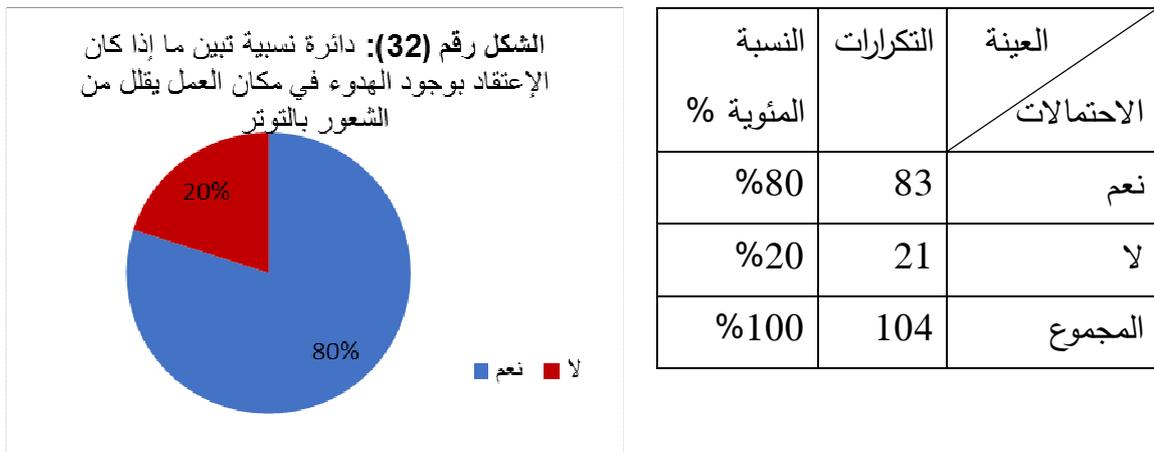
وعليه يجب على الموظفين تخصيص بعض الوقت للراحة والاستراحة خلال يوم العمل.

**الجدول رقم (51):** يبين ما إذا كان الحصول على التغذية الصحية يؤدي إلى الاستمرار في العمل



يتبين من خلال الجدول رقم (51) أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن الحصول على التغذية الصحية يؤدي للاستمرار في العمل وبلغ عددهم 81 مفردة أي ما يوازي 78% أي أن الحصول على التغذية صحية هامة جدا للحفاظ على الطاقة والتركيز أثناء العمل و يمكن أن تساعد الوجبات المتوازنة والمكملات الغذائية الصحية في تعزيز الأداء والمرونة العقلية، في حين باقي أفراد العينة يرون العكس وبلغ عددهم 23 مفردة أي ما يقارب 22% بأن الحصول على التغذية الصحية لا يؤدي للاستمرار في العمل أي أن الحصول على التغذية الصحية ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على القدرة على العمل بشكل مستمر، هناك عوامل الأخرى يمكن مراعاتها مثل النوم الجيد و ممارسة التمارين البدنية... الخ.

**الجدول رقم (52):** يبين ما إذا كان الاعتقاد بوجود الهدوء في مكان العمل يقلل من الشعور بالتوتر



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (52) نلاحظ أن أغلب الموظفين يعتقدون بوجود الهدوء في مكان العمل يقلل من الشعور بالتوتر و بلغ عددهم 83 مفردة أي ما يقارب 80% بمعنى عندما يكون هناك هدوء في مكان العمل، فإن ذلك يعني أنه لا يوجد ضوضاء كثيرة أو انفعالات قوية هذا الهدوء يمكن أن يساعد في تخفيف التوتر والضغط النفسية وجعلنا نشعر بالراحة وعندما نكون في حالة هدوء، يمكن التركيز بشكل أفضل، في حين هناك من يعتقد وجود الهدوء في مكان العمل لا يقلل من الشعور بالتوتر وبلغ عددهم 21 مفردة أي ما يعادل 20% أي أن البعض الآخر قد يشعر بالملل أو يجد صعوبة في التركيز في مكان هادئ أو هناك قليل من الضوضاء والانفعالات المفرطة في مكان العمل، وعليه يعتبر الهدوء في مكان العمل عاملا مهما للحفاظ على الصحة وقدرة على التركيز وتنفيذ المهام بكفاءة.

**الجدول رقم (53):** يبين ما إذا كان توفر الألوان المناسبة في بيئة العمل يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء في العمل

الاحتمالات	العينة	
	التكرارات	النسبة المئوية%
لا	09	09%
نعم	29	28%
	21	20%
	04	04%
	41	39%
المجموع	104	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (53) أن أغلب العاملون يؤكدون على أن توفر الألوان المناسبة في بيئة العمل يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء في العمل وبلغ عددهم 95 مفردة أي ما يوازي 91% أي معنى أن يكون له بأثير إيجابي على مستوى الأداء بعض الألوان مثل الأزرق والأخضر يمكن أن تساعد في تهدئة الأعصاب وتعزيز التركيز في حين أن الألوان الزاهية مثل الأحمر والأصفر يمكن أن تعزز الحيوية والطاقة من المهم أن تكون الألوان متوازنة وتناسب ذوق الأفراد في البيئة، من بينهم 29 مفردة أي ما يقارب 28% تتمثل في الانضباط في العمل مما يساعد على الحفاظ على التركيز والانتباه وتنظيم الوقت من خلال تحديد الأولويات وإنشاء جدول زمني وملاحظة وتقديم المحرز، تليها 21 مفردة أي ما يعادل 20% تتمثل في إتقان

العمل أي يتطلب التركيز والاهتمام بالتفاصيل الصغيرة والسعي لتحقيق الكمال، تليها 04 مفردة أي ما يقارب 04% تتمثل في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويعتبر أمراً هاماً لتحقيق النجاح والتواصل مع زملاء والاستفادة من فرص التدريب والتطوير المتاحة. بينما هناك رأي آخر بأن توفر الألوان المناسبة في بيئة العمل لا يؤدي بضرورة لرفع من مستوى الأداء في العمل وبلغ عددهم 09 أي ما يوازي 09%.

#### رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة

##### 1- مضمون الفرضية الفرعية الرابعة:

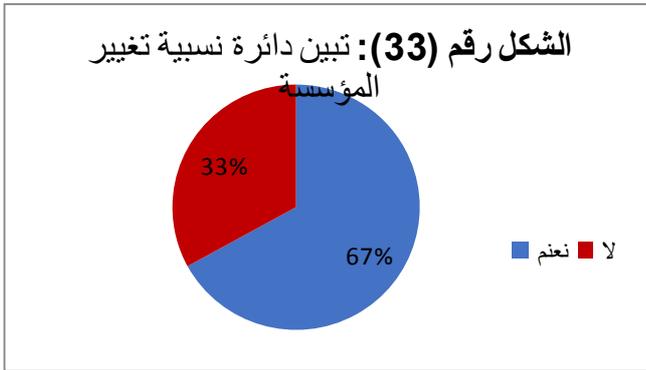
##### ❖ طبيعة علاقات العمل ودوران العمل.

الجدول رقم (54): يبين ما إذا كان دوران العمل ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بمؤسستك

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
39%	41	لا	
09%	09	تغيير المؤسسة	نعم
09%	09	عدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	
09%	09	الشعور بالملل في العمل بالمؤسسة	
34%	36	كلها معا	
100%	104	المجموع	

من خلال بيانات الجدول رقم (54) نلاحظ أن الإجابة المبحوثين حول دوران العمل ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بمؤسستك وبلغ عددهم 63 مفردة أي ما يوازي 61% وهذا راجع أن يكون التوتر في العلاقات سبباً لدوران في المؤسسات، أو نقص في التواصل وعدم فهم الآخرين، أو تواجه الفرق رغبة قوية في السيطرة وعدم التعاون، من بينهم 36 مفردة أي ما يوازي 34% قد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات بين الزملاء وتأثير سلبي على الأداء والمناخ العام في المؤسسة مما يؤدي إلى تغيير المؤسسة، وعدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، الشعور بالملل في العمل بالمؤسسة أي عندما يشعر الأشخاص بالملل قد يفقدون الحماس والتحفيز ويؤثر ذلك على أدائهم وتحقيق الأهداف، وبلغ عددهم 09 مفردة أي ما يوازي 09% كل واحد منها، في حين باقي أفراد العينة ترى عكس ذلك وبلغ عددهم 41 مفردة أي ما يعادل 39% تتمثل في أن دوران العمل غير ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بمؤسستك.

الجدول رقم (55): يبين تغيير المؤسسة



العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	70	67%
لا	34	33%
المجموع	104	100%

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (55) أن أغلبية الأفراد العينة صرحوا بتغيير المؤسسة وبلغ عددهم 70 مفردة أي ما يوازي 67% بمعنى التغيير من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى هو الوسيلة للوصول إلى هدف والمستقبل الأفضل وهذا راجع إلى الدوافع والأسباب وراء عملية التغيير تتمثل في:

رغبة في التطور والنمو المهني، إضافة عدم الرضا عن بيئة العمل الحالية والبحث عن فرص جديدة وتحديات مختلفة. مما يؤدي إلى التغيير في الرؤية والأهداف الشخصية والرغبة في تحسين الفرص المالية والمهنية إضافة إلى ظروف شخصية مثل الانتقال إلى منطقة جديدة أو الحاجة إلى مرونة أكبر في العمل ورغبة في العمل في مجال مختلف أو استكشاف مجالات جديدة.

في حين نجد باقي الأفراد العينة يؤكدون على عدم تغيير المؤسسة وبلغ عددهم 34 مفردة أي ما يقارب 33% أي شعورهم بالراحة والارتياح في بيئة العمل واستمتاع بالتحديات والفرص التي تقدمها المؤسسة.

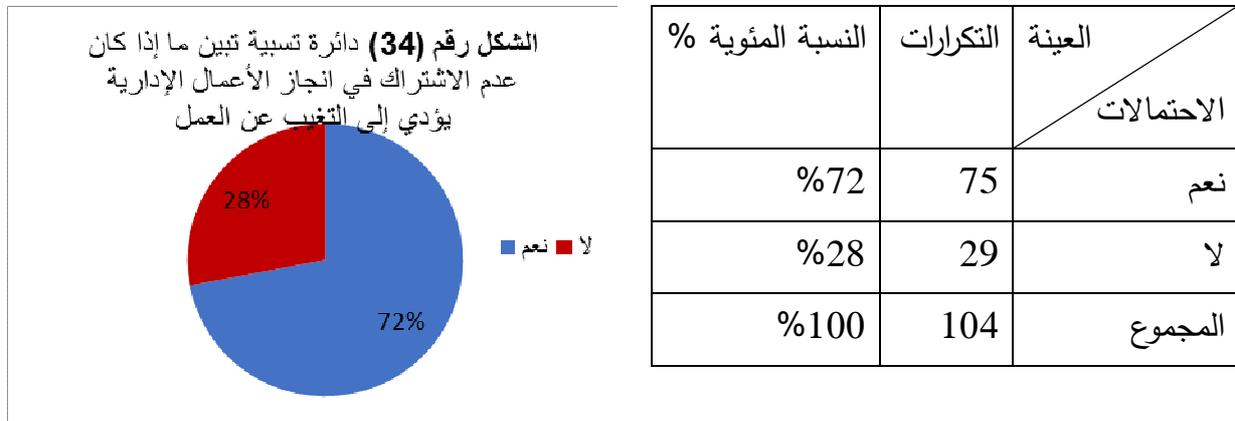
الجدول رقم (56): يبين التفكير في ترك العمل بالمؤسسة

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	77	73%
نعم	-	-
	01	01%
	09	09%
	09	09%
	03	03%
	05	05%

المجموع	104	%100
---------	-----	------

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (56) أن أغلبية الموظفين لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة وبلغ عددهم 77 مفردة أي ما يقارب 73% وهذا راجع إلى أن يفضلون البقاء في العمل في المؤسسات بدلا من الانتقال إلى مكان آخر، قد تكون الاستقرار والأمان والفرص التي يوفرها العمل في المؤسسة أسبابا رئيسية لذلك وأيضا بيئة مريحة وقد تكون العلاقات الجيدة مع الزملاء و التحديات المهنية المثيرة جزءا من الأسباب التي تدعم استمرارهم والرضا الوظيفية الحالية، في حين هناك باقي الموظفين يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة وبلغ عددهم 27 مفردة أي ما يقارب 27% من بينهم 09 مفردة أي ما يعادل 09 مفردة ترجع إلى عدم الاعتراف بإنجازات في العمل وأيضا ضغوط العمل، تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% تتمثل في كل من وجود الصراع بينهم وبين رئيس في العمل والتميز بين زملاء في العمل من طرف الرئيس، بينما تليها 03 مفردة أي ما يقارب 03% تتمثل في التميز بينك وبين زملائك في العمل من طرف رئيسك، إليها 01 مفردة أي ما يقارب 01% تتمثل في وجود صراع بينك وبين رئيسك في العمل، بينما وجود صراع بينك وبين زملائك في العمل منعدمة أي لا يوجد صراع بين الزملاء .

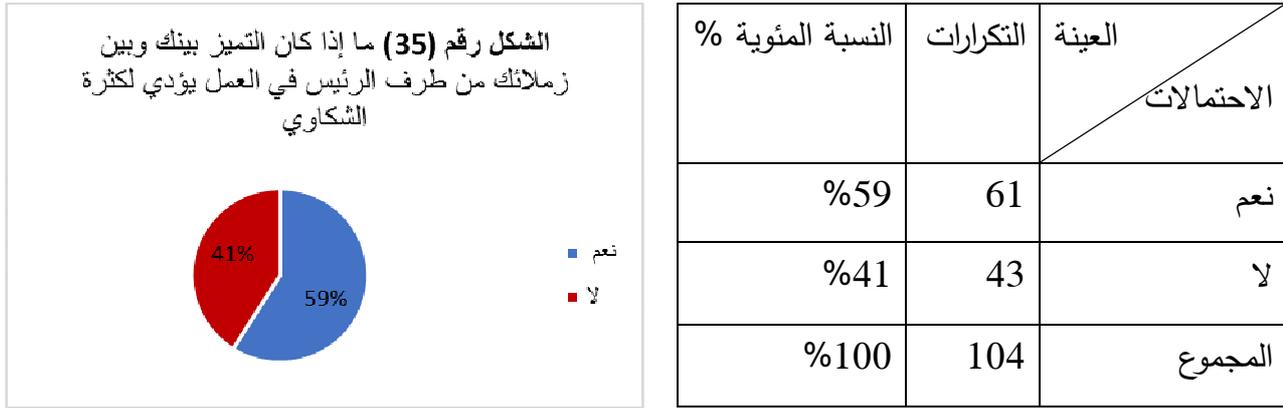
**الجدول رقم (57):** يبين ما إذا كان عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغيب عن العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد تؤكد على عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغيب عن العمل وبلغ عددهم 75 مفردة أي ما يقارب 72% أي بمعنى عدم مشاركة والتعاون في انجاز المهام الإدارية يمكن أن يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل وعدم الحضور، هذا يمكن أن يؤثر سلبا على تنظيم العمل وتواصل الفريق وقدرتهم على تحقيق الأهداف بشكل فعال، حين نجد باقي أفراد العينة تؤكد عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية لا يؤدي إلى التغيب عن العمل وبلغ عددهم 29 مفردة أي ما

يعادل 28% أي يمكن استمرار في أداء العمل حتى إذا لم يشارك في انجاز الأعمال الإدارية، وعليه الاشتراك في الأعمال يمكن أن مفيدا لتحسين التنظيم والتواصل في الفريق، ولكنه ليس شرطا للحضور إلى العمل.

**الجدول رقم (58):** يبين ما إذا كان التميز بينك وبين زملائك من طرف الرئيس في العمل يؤدي لكثرة الشكاوى



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (58) يصرح أغلبية الموظفين على التميز بينك وبين زملائك من طرف الرئيس في العمل يؤدي لكثرة الشكاوى وبلغ عددهم 61 مفردة أي ما يوازي 59% يعني أن الرئيس يعامل بعض الزملاء بشكل أفضل من الآخرين بناء على عوامل غير عادلة مثل الجنس أو العرق أو الدين أو عوامل أخرى، مما يؤدي إلى شعور الزملاء بالظلم والإحباط ويؤثر على أدائهم ومدى رغبتهم في البقاء في المنظمة، أيضا يؤثر سلبا على الأجواء في العمل ويسبب الشكاوى من الزملاء، في حين نجد باقي أفراد تؤكد على أن التميز بينك وبين زملائك من طرف الرئيس في العمل لا يؤدي لكثرة الشكاوى وبلغ عددهم 43 مفردة أي ما يقارب 41%، وعليه يجب أن يكون الرئيس عادلا ويتعامل مع الجميع بنفس الاحترام والفرص لتجنب هذه المشاكل.

**الجدول رقم (59):** يبين حالة ارتكاب نفس الخطأ من قبل الزملاء في العمل وردة فعل الرئيس في العمل مقارنة بك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
يطبق عليهم نفس الإجراء المطبق عليك	23	22%
يعتمد إجراء ألطف	20	19%
لا يتخذ أي إجراء في حقهم	05	05%

03%	03	خلق الصراع بين الزملاء في العمل
09%	09	الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة
04%	04	عدم الاعتراف بإنجازات بعض العاملين في المؤسسة
38%	40	كلها معا
100%	104	المجموع

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (59) أن أغلبية الأفراد يؤكدون على أن في حالة ارتكاب نفس الخطأ من قبل الزملاء في العمل وردة فعل الرئيس في العمل مقارنة بك أي أن يتعامل الرئيس بنفس الطريقة مع الجميع وتتمثل في أن يطبق عليهم نفس الإجراء المطبق عليك و يعتمد إجراء أطف و لا يتخذ أي إجراء في حقهم و خلق الصراع بين الزملاء في العمل و الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة و عدم الاعتراف بإنجازات بعض العاملين في المؤسسة وبلغ عددهم 40 مفردة أي ما يقارب 38% وهذا يرجع إلى سياسة وقواعد العمل الموجودة في المؤسسة حيث يتعامل الرئيس مع الأمر بطرق مختلفة مثلا يطبق عليهم نفس الإجراء المطبق عليك وترجع السياسة مطبقة بنفس الطريقة على جميع أفراد الفريق لضمان العدالة والتساوي في المنظمة وبلغ عددهم 23 مفردة أي ما يقارب 22% تليها، 20 مفردة أي ما يقارب 19% يعتمد إجراء أطف و يرجع إلى طبيعة الخطأ المرتكب، تليها 09 مفردة أي ما يقارب 09% تتمثل في الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة بسبب القواعد الصارمة من قبل الرئيس تشعر الموظف بعدم الانتماء للمؤسسة والرغبة في تغيير الى مؤسسة أفضل، تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% تتمثل في لا يتخذ أي إجراء في حقهم أي يكون تبنى نهج محاولة التوجيه والتعليم بدلا من اتخاذ إجراءات تأديبية صارمة، تليها 04 مفردة أي ما يقارب 04% تتمثل في عدم الاعتراف بإنجازات بعض العاملين في المؤسسة أي عدم تقدر المؤسسة جهود الموظفين والتعرف على انجازاتهم مما يؤدي إلى قتل روح المعنوية لدى العاملين.

**الجدول رقم (60):** يبين ما إذا كان اعتقادك لعدم وجود الاحترام المتبادل بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى الصراع فيما بينكم

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		لا	الاحتمالات
17%	18	لا	
20%	21	ظهور عادات عمل سيئة	نعم
06%	06	انعدام الإشراف الجيد في العمل	
12%	12	غياب التنسيق في العمل	

غياب التعاون بين الزملاء في العمل	16	15%
كلها معا	31	30%
المجموع	104	100%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (60) نلاحظ أن باعتمادهم لعدم وجود الاحترام المتبادل بينهم وبين زملائك في العمل يؤدي إلى الصراع فيما بينكم بمعنى عدم وجود الاحترام المتبادل بين الزملاء في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الصراعات والتوتر بينهم، عندما يكون هناك نقص في الاحترام، قد يحدث عدم فهم وتحامل بين الأفراد ويمكن أن يؤثر سلباً على العمل الجماعي والأجواء العامة في الفريق وبلغ عددهم 86 مفردة أي ما يوازي 83% من بينهم 31 مفردة أي ما يعادل 30% تتمثل في ظهور عادات عمل سيئة، انعدام الإشراف الجيد في العمل، غياب بالتنسيق في العمل، غياب التعاون بين الزملاء في العمل تليها 21 مفردة أي ما يقارب 20% تتمثل في ظهور عادات عمل سيئة أي بعض الأشخاص يمكن أن يبتتوا سلوكيات سلبية أو عادات غير صحية في حياتهم اليومية مما يؤثر سلباً على الفريق و الأداء العام، تليها 16 مفردة أي ما يقارب 15% تتمثل في غياب التعاون بين الزملاء في العمل وترجع إلى عدة أمور تتمثل في: عدم وجود رؤية مشتركة أو أهداف واضحة، أو عدم وجود تواصل فعال بين الزملاء، أو وجود صراعات أو خلافات بين الزملاء...إلخ، تليها 12 مفردة أي ما يعادل 12% تتمثل في غياب التنسيق في العمل قد يكون نتيجة لعدم وجود خطة واضحة أو توزيع غير فعال للمهام، عدم وجود تواصل فعال بين أفراد الفريق، وجود تداخل في الأهداف والصلاحيات، عدم وجود ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء، تليها 06 مفردة أي ما يقارب 06% تتمثل في انعدام الإشراف الجيد في العمل وهذا راجع إلى عدم التنسيق والفتل في تحقيق الأهداف، في حين باقي الأفراد يعتقدون العكس بوجود الاحترام المتبادل بينهم وبين زملائك في العمل لا يؤدي إلى الصراع فيما بينهم وبلغ عددهم 18 مفردة أي ما يوازي 17% أي تعزيز الاحترام المتبادل من خلال التواصل الفعال والمباشر والتعاون والتفهم لآراء ومشاعر الآخرين، وبذلك يمكن تقليل الصراعات وبناء بيئة عمل صحية وإيجابية.

الجدول رقم (61): يبين ما إذا كان عدم احترام كرامتك الإنسانية في العمل يؤدي لشعورك بعدم الانتماء لمؤسستك التي

تعمل بها

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	الاحتمالات
02%	02		لا
08%	08	تغييرك عن العمل	نعم
28%	30	الشكاوى المتكرر في العمل	
09%	09	انتقالك للعمل إلى مؤسسة أخرى	

05	05	الالتحاق بالعمل
48%	50	كلها معا
100%	104	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (61) أن أغلبية الموظفين يعتقدون بأن عدم احترام كرامتك الإنسانية في العمل يؤدي لشعورك بعدم الانتماء لمؤسستك التي تعمل بها وبلغ عددهم 102 أي ما يقارب 98% من بينهم 50 مفردة أي ما يقارب 48% تتمثل في تغيبك عن العمل، الشكاوي المتكرر في العمل، انتقالك للعمل إلى مؤسسة أخرى، الالتحاق بالعمل كلها معا، مما يؤدي إلى شعور بعدم الراحة وعدم الانتماء للمؤسسة، تليها 30 مفردة أي ما يعادل 28% تتمثل في الشكاوي المتكرر في العمل أي عدم احترام كرامتك الإنسانية في العمل يؤدي لشعورك بعدم الانتماء لمؤسسة وتؤدي إلى حدوث مشاكل مع الجهات المختصة في العمل، تليها 09 مفردة أي ما يوازي 09% تتمثل في انتقال للعمل إلى مؤسسة أخرى أي تجربتهم في العمل تسبب لك عدم الانتماء وتشعر بأن كرامتك الإنسانية لم تحترم، فقد يكون من الأفضل النظر في البحث عن فرصة عمل في المؤسسة أخرى تقدر قيمتك وتعاملك بالاحترام الذي تستحقه، تليها 08 مفردة أي ما يقارب 08% تتمثل في تغيبك عن العمل، تليها 05 مفردة أي ما يعادل 05% تتمثل في الالتحاق بالعمل، في حين هناك من يرى العكس بأن احترام كرامتك الإنسانية في العمل يؤدي لشعورك بالانتماء لمؤسستك وبلغ عددهم 02 مفردة أي ما يقارب 02% وهذا راجع إلى التحفيز الذي يشعر به العامل داخل المؤسسة وتقدير جهوده المبدولة.

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال أداة الاستمارة، والتي صممت وفق فرضياتها، ومن خلال عرض نتائج كل فرضية جزئية على حدى، وخضعت للتحليل الكيفي ثم الكمي من خلال الربط بين مؤشرات محاور فرضيات تمهيدا لتوظيف هذه المؤشرات والأبعاد في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء فرضياتها في ضوء الفصل الأخير منها وجلب محتوى الأسئلة، قراءة إحصائية للبيانات حسب القراءة التي تتطلبها الجداول.

و جاء هذا الفصل عموما لتحليل الأسئلة المطروحة للمبشرين بطريقة فردية حيث يتطلب لكل مبحوث إجابات ذاتية حول أبعاد بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي ومؤشراتها لتشخيص العلاقة بينهما على أرض الواقع، أما بشكل خاص هذا الفصل هو طريقة لفهم المعاني الذاتية للمبشرين حول واقع بيئة العمل

الداخلية والإلتزام التنظيمي، بهدف وصول هذه الدراسة إلى طموحها في البحث عن المعنى الحقيقي لدلالات هذه المؤشرات إذ يستحيل الجزم من خلال كل هذه الجداول أن الدراسة الحالية استطاعت أن تشخص واقع بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي وتحليله حيث لا تستطيع هذه الإجابات أن تعبر عن هذا الواقع، لكن ما هو مضمون أنها إلى حد كبير تتوافق مع نتائج الملاحظة والمقابلة.

# الفصل السابع

## مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء النظريات الدراسة
- رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأهداف الدراسة
- خامساً: النتيجة العامة
- سادساً: التوصيات والاقتراحات

**تمهيد**

لا يخلو أي بحث من مناقشة وتفسير نتائج الدراسة وهو مرتكز يجب على الباحث الوقوف عليه، فهو ذلك المجهود الذي يحتاج من الباحث الدقة والعناية الشديدة لما يترتب عنه من إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية، وفرضياته الجزئية، وتساعد النتائج الباحث على إجراء مقارنة بين دراسته، ونتائج دراسات سابقة، وتوضيح أوجه تشابه والإختلاف والتقاطع، ومن بينها قد تتشابه أو تختلف من حيث المجال الجغرافي، والزمني، المنهج المستخدم في الدراسة وأساليب معالجة البيانات، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي استخدمها.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلنا إليها من خلال الذات من أدوات جمع البيانات ألا وهي الاستمارة وتفسيرها في ضوء الفرضيات، حيث ساهمت هذه النتائج في إجراء مناقشة مع نتائج الدراسات السابقة، وتحديد نقاط الاختلاف والاتفاق فيها، لننتقل بعد ذلك إلى مناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء النظريات التي وضعت سابقا من خلال إنجاز بحثنا النظري والميداني، إضافة إلى الأهداف التي سطرته الدراسة منذ بداية الفصل الأول، وفي الأخير إنتقلنا بوضع خلاصة لهذا الفصل، ثم ختمنا هذا الفصل بأهم التوصيات والاقتراحات التي نراها ضرورية جدا في بحثنا.

**أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات**

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات يتم من خلال:

**1- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:**

وضحت نتائج هذه الفرضية عبر ما تضمنته إجابات المبحوثين على أسئلة المحور الثاني باستمارة البحث والملاحظة في الجداول بنفس المحور أن إجابات أغلب المبحوثين كانت على النحو التالي:

- إن أغلبية العاملين أو الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تأسست جيبل أكدوا على أن طبيعة نمط الإشراف تؤدي إلى الإلتزام بالإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بنسبة 93% كما يوضح الجدول رقم 8، هذا ما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين طبيعة نمط الإشراف والإلتزام بالإجراءات التنظيمية.

- حسب ما يوضحه الجدول رقم 9 فإن أغلب المبحوثين أقروا على إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة، وذلك بنسبة 94%.

- إننا نجد أن المبحوثين يؤكدون بأن الرئيس في العامل غير متسامح وذلك بنسبة 60% تفاصيلها فالرئيس في نظرهم صارم في اتخاذ الإجراءات وتطبيق العقوبات الخاصة بالعمل عند الغياب غير مبرر، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 10.
- 43% من إجمالي المبحوثين أقرروا بأن الأوامر الصادرة عن الرئيس في العمل غير صارمة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 11.
- يوجد توجيه متواصل للرئيس في العمل لضمان الاتصال الجيد داخل المؤسسة بنسبة 98%، وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية بين المسؤول ومرؤوسيه داخل المؤسسة وهذا ما أكدته الجدول رقم 12.
- كما نجد أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على تطبيق التشاركية في العمل واحترام العاملين للقوانين السارية في المؤسسة، وذلك بنسبة 90% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 13.
- 82% من العاملين أقرروا أن الرئيس في العمل متعاون وهذا ما يؤكد الجدول رقم 14، و18% من العاملين أقرروا بأن الرئيس في العمل غير متعاون وتعتبر هذه النسبة نسبة ضعيفة مقارنة ب المبحوثين الذين أقرروا أن الرئيس متعاون معهم في العمل وذلك يعود إلى طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- الجدول رقم 15 يبين أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن الاشتراك في اتخاذ القرارات يؤدي إلى احترامها داخل المؤسسة وهذا بنسبة 98% وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جدا مقارنة بالذين أقرروا أن الاشتراك في إتخاذ القرارات لا يؤدي إلى احترامها والدليل على ذلك عدا 2% من المبحوثين وهذه نسبة ضعيفة جدا.
- 78% من إجمالي المبحوثين أكدوا أن الرئيس في العمل صارم في إتخاذ قراراته وهذه نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يؤكدون على أنه غير صارم والذين قدرت نسبتهم ب22% من إجمالي المبحوثين، فالذين أقرروا بأنه صارم في إتخاذ قراراته يرجعون ذلك إلى عدم تجاوزه لأخطاء الموظفين مع اتخاذه لعقوبات مادية ومعنوية في حقه وهذا ما أكدته الجدول رقم 16.
- 52% من أفراد العينة يؤكدون أن الاشتراك في مناقشة القرارات المتخذة راجع إلى قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل وتحديد أهداف المؤسسة، وكذا قرارات تتعلق بخطة وبرامج العمل في المؤسسة وذلك ما يؤكد الجدول رقم 17، أما نسبة 48% من إجمالي المبحوثين يؤكدون العكس وهذه نسبة متوسطة مقارنة بسابقتها.

- 88% من إجمالية المبحوثين يؤكدون على الحضور الدائم للرئيس في العمل في الوقت المحدد قانونا يؤدي بالالتزام به، تبقى 15% نسبة ضعيفة جدا تؤكد على عدم الحضور الدائم للرئيس في الوقت المحدد قانونا وهذا ما يؤكد الجدول رقم 18.
- 66% من إجمالي المبحوثين يقرون بأن الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل يؤدي إلى الانضباط فيه وهذه نسبة مرتفعة مقارنة بالذين أقرروا بأن الرقابة الممارسة من طرف الرئيس في العمل لا تؤدي إلى الانضباط فيه والتي قدرت حسب الجدول رقم 19 بنسبة 34%.
- 71% من إجمالي المبحوثين يؤكدون بأنهم يشعرون بالضيق عند الإدراك بالمراقبة من طرف الرئيس في الدعم مما يؤدي بهم إلى عدم الانضباط في العمل وانخفاض مردودهم فيه إضافة إلى التفكير في تغيير المؤسسة وذلك بنسبة 29% يؤكدون العكس وهذا ما يتبته الجدول رقم 20 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة للأولى.
- 81% من إجمالي المبحوثين يؤكدون بأن المساواة بين الزملاء من قبل الرئيس في العمل يؤدي إلى احترام التعليمات الصادرة وهذه نسبة مرتفعة جدا مقارنة بالذين أقرروا أن المساواة بين الزملاء في العمل من قبل الرئيس لا تؤدي إلى احترام التعليمات الصادرة وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة سابقتها والتي قدرت ب 19% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 21.
- 70% من أفراد العينة يؤكدون على طبيعة نمط الإشراف السائد في الكلية ديمقراطي، وذلك راجع إلى مشاركتهم في كل العمليات الإدارية التي تملئها المؤسسة، وهناك من يؤكد بأن نمط الإشراف متسلط والتي قدرت نسبته 20% من إجمالي المبحوثين، إننا النسبة المتبقية 10% يقرون بأن نمط الإشراف متسيب وذلك راجع لإعتبارات شخصية وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا ما يؤكد الجدول رقم 22.

#### من خلال ما سبق يمكن تلخيص نتائج الفرضية الأولى في النقاط التالية:

أظهرت النتائج المتعلقة بنمط الإشراف والالتزام بالإجراءات التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ما يلي:

- وجود نمط إشراف سائد داخل المؤسسة يؤدي إلى الإلتزام بالإجراءات التنظيمية.

- الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

- الرئيس في العمل متسامح عند الغياب غير المبرر.

- الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرئيس في العمل الغير صارمة.

- التوجيه المتواصل للرئيس في العمل لضمان الاتصال الجيد داخل المؤسسة.
- تطبيق التشاركية في العمل واحترام العاملين للقوانين السارية داخل المؤسسة.
- الرئيس متعاون في العمل.
- الاشتراك في اتخاذ القرارات يؤدي إلى احترام القرارات المتخذة في المؤسسة.
- الرئيس في العمل صارم في اتخاذ قراراته.
- الاشتراك في مناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة.
- الحضور الدائم للرئيس في العمل والوقت المحدد قانوناً يؤدي للالتزام به.
- الرقابة الممارسة من طرف الرئيس تؤدي إلى الانضباط في العمل.
- الشعور بالضيق عند الإدراك أن هناك مراقبة من طرف الرئيس في العمل.
- المساواة بين الزملاء من قبل الرئيس في العمل يؤدي احترام التعليمات الصادرة.
- وجود نمط إشراف ديمقراطي سائد في الكلية.

## 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- 82% من إجمالي الباحثين يرون أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يؤدي بخلق الدافعية في العمل وذلك راجع إلى احترام قواعد العمل وتحقيق الرضا به ضف إلى ذلك زيادة روح المبادرة لدى العاملين مع الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة في حين هناك 18% من إجمالي الباحثين يؤكدون العكس حسب ما يمليه الجدول 23.

- 91% من إجمالي الباحثين يؤكدون على أن المكافآت التي يتحصلون عليها تزيد من إبداعاتهم في العمل وذلك من خلال منحهم الشهادات التقديرية مثلا والترقيات الاستثنائية إضافة إلى المكافآت النقدية على الأجر وتوفير الحوافز التحفيزية وهذه النسبة تعتبر نسبة مرتفعة لأن النسبة المتبقية من إجمالي الباحثين قدرت بـ 9% فقط الذين يؤكدون على أن المكافآت التي يتحصلون عليها لا تزيد من إبداعاتهم في العمل وهذا ما يؤكد الجدول رقم 24.

- 81 % من أفراد العينة يقرون بأن التشجيع الذي يتلقونه يرفع من معنوياتهم في العمل، وهذه نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 19% التي تقر العكس وهذا ما يؤكد الجدول رقم 25.

67 % من إجمالي المبحوثين يؤكدون على أن منحة المردودية التي يستفيدون منها تدفع بهم إلى بذل جهد أكبر في العمل وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يقررون أن منحة المردودية الذين يستفيدون منها لا تدفع بهم إلى بذل جهد أكبر في العمل والتي قدرت ب33% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 26.

- 81 % من أفراد العينة يؤكدون على أن منح فرصة للترقية يؤدي إلى تحمل مسؤولية أكثر في العمل، وذلك راجع إلى إنجازهم للمهام المنوطة بهم في وقتها، انضباطهم في العمل، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 19% والذين يقرون أن منحهم فرصا للترقية لا يحمله من مسؤولية في العمل وهي نسبة ضئيلة بالنسبة لإجمالي المبحوثين، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 27.

- 87% من إجمالي المبحوثين يقرون على الأسبقية من الترقية في العمل وذلك يعود إلى الأقدمية، الكفاءة، اعتبارات شخصية، والشهادة المتحصلة عليها، وهذه النسبة أيضا تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة بالمبحوثين الذين يقرون العكس، والذين قدرت نسبتهم ب13% فقط، وهذا حسب ما يمليه الجدول رقم 28.

- 37% من أفراد العينة يؤكدون على أن استمرارهم في العمل ناتج عن الزيادة في الأجر الذي يتقاضونه وهي نسبة منخفضة مقارنة بالمبحوثين الذين يؤكدون العكس والذين قدرت نسبتهم ب63% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 29.

- 78% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على أن الأجر في مؤسستهم يحسب على أساس مؤهلاتهم العلمية، كفاءتهم في العمل، خبراتهم المهنية، وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 30.

- 80% من أفراد العينة يؤكدون على أن الفرص الممنوحة للتكوين تزيد من قدرتهم على إنجاز مهامهم وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يؤكدون العكس، والذين قدرت نسبتهم ب20% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 31.

- 72% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على الأسبقية من التكوين في العمل وهي نسبة مرتفعة، أما الذين يؤكدون العكس قدرت نسبتهم ب28% من إجمالي المبحوثين وهي نسبة منخفضة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 32.

- 100% من العاملين يرجعون غرض الاستفادة من التكوين هو تقاديرهم الأخطاء في العمل، تحسين أدائهم الوظيفي للحصول على الترقية وتحسين المعارف المكتسبة وهذا ما ينعكس على زيادة نوعية الخدمات المقدمة من طرفهم، ويساهم في زيادة أدائهم للعمل بكل كفاءة وفاعلية كما يساعدهم في تجديد وتحسين معارفهم ومعلوماتهم واكتساب تقنيات جديدة في مجال تخصصهم وهي نسبة عالية جدا من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 33.

- 78% من أفراد العينة يقررون أن القيام بالعمل على أحسن وجه يعود إلى تهمين الخبرة فيه وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يقررون العكس والذين قدرت نسبتهم ب22% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 34.

- 59% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على التقييم الإيجابي للخبرة المهنية وذلك من خلال الترقية في العمل، والحصول على تكريمات وكذلك بالنسبة للذين يقررون على عدم التجاوب مع التقييم الإيجابي للخبرة المهنية قدرت نسبتهم ب41%، وهما نسبتان تقريبا متساويتان في طريقة الإجابة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 35.

- 36% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل وهي نسبة منخفضة مقارنة بالذين يقررون على عدم الأسباب طية في تفويض السلطة والتي قدرت نسبتهم ب64% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 36.

- 66% من أفراد العينة يؤكدون على وجود علاقة بين تطوير القدرات في العمل وتفويض السلطة من قبل الرئيس وهي نسبة تستطيع القول بأنها متوسطة مقارنة بالذين يثبتون العكس والذين قدرت نسبتهم ب34% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 37.

وعليه:

وحسب ما وضحته نتائج الفرضية فرعية الثانية على اسئلة المحور الثاني استمارة البحث والملاحظة في الجداول بنفس المحور أنه تجد علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز وخلق الدافعية لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تاسوست - جيجل -.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص نتائج الفرضية الثانية في النقاط التالية:

- نظام الحوافز المطبق بمؤسستك يؤدي لخلق الدافعية في العمل.
- المكافآت التي تتحصل عليها تزيد من الإبداعات في العمل.
- التشجيع الذي تتلقاه في العمل يرفع من معنوياتك في العمل.
- منحة المردودية التي تستفيد منها تدفع إلى بذل جهد أكبر في العمل.
- منح فرص الترقية يؤدي لتحمل المسؤولية أكثر في العمل.
- الأسبقية في الاستفادة من الترقية في العمل.
- استمرارك في العمل ناتج عن الزيادة في الأجر الذي تتقاضاه.
- أساس حساب الأجر في المؤسسة.
- الاعتقاد بأن الفرص الممنوحة للتكوين تزيد من قدرتك على إنجاز مهامك.
- الأسبقية في الاستفادة من التكوين في العمل.
- الغرض من التكوين الذي استفدت منه.
- القيام بالعمل على أكمل وجه يعود لتثمين الخبرة في العمل.
- التقييم الإيجابي للخبرة المهنية في العمل.
- الأسبقية في تفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل.
- وجود علاقة بين تطوير القدرات وتفويض السلطة من قبل الرئيس في العمل.

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

- 89% من إجمالي الباحثين يؤكدون على أن توفر ظروف العمل الفيزيائية الجيدة يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل وذلك نظرا للتهوية والإضاءة الجيدة ونظافة وهدوء مكان العمل، ووجود الراحة فيه مع توفر الحرارة الملائمة وانعدام الضوضاء، وعدم وجود التلوث به وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 11% هم العاملين

الذين يقولون إنه لا توجد ظروف عمل فيزيقية جيدة تؤدي إلى تحسين الأداء في العمل، وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا ما يؤكد الجدول رقم 38.

- 79% من أفراد العينة يؤكدون على وجود التهوية المناسبة لمكان العمل، وذلك من خلال الشعور بالراحة النفسية وبذل مجهود أكبر في العمل وإتقانه وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعاملين الذين يقرون على عدم وجود التهوية المناسبة في مكان العمل، مما يترتب عن عدم إتقانه وعدم الاستمرار فيه والتكاسل في القيام به، حيث قدرت نسبتها هؤلاء ب21% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 39.

- 49% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على توفر الحرارة المناسبة في مكان العمل وهذه النسبة تعتبر نسبة متوسطة مقارنة بنسبة العاملين الذين يقرون على عدم توفر الحرارة الملائمة في مكان العمل والذين قدرت نسبتهم ب51% وهذا ما يوضحه الجدول رقم 40.

- 91% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على أن بيئة العمل التي يعملون بها غير ملوثة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يقرون بأن بيئة العمل بيئية ملوثة وهي نسبة منخفضة جدا قدرت بنسبة 9% وهذا ما يؤكد الجدول رقم 41.

- 78% من أفراد العينة يؤكدون على أن بيئة العمل بها ضوضاء وذلك راجع إلى إنخفاض التركيز في العمل، الإصابة بأمراض عضوية، الشعور بالتعب والإرهاق مع الشعور أيضا بالضغط في العمل وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعاملين الذين أقرروا بأن بيئة العمل لا توجد بها فوضى والتي قدرت نسبتهم ب22% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 42.

- 80% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على أن نظافة بيئة العمل تزيد من رفع وثيرته، أما الذين يقرون بأن نظافة بيئة العمل لا تؤدي للرفع من وثيرته فقد قدرت نسبته ب20% وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بسابقتها وهذا ما يؤكد الجدول رقم 43.

- 57% من أفراد العينة يؤكدون أن فترات الاستفادة من الراحة أثناء أداء العمل يؤدي إلى تحقيق التعاون وإنجاز المهام في وقتها مع التنسيق بين زملاء في العمل، وهي نسبة متوسطة مقارنة بالعاملين الذين يقرون أنه لا يستفيدون من فترات الراحة أثناء العمل والذين قدرت نسبتهم ب43% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يوضحه الجدول رقم 44.

- 78% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على أن التغذية الصحية تؤدي إلى الاستمرار في العمل وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعاملين الذين يقرون أن التغذية الصحية لا تؤدي إلى الاستمرار في العمل والذين قدرت نسبتهم بـ 22% وهذا ما يؤكد الجدول رقم 45.

- 80% من أفراد العينة يعتقدون بأن وجود الهدوء في مكان العمل يقلل من الشعور بالتوتر في العمل وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعاملين الذين يعتقدون العكس، وقدرت نسبتهم بـ 20% وهو ما يؤكد الجدول رقم 46.

- 91% من إجمالي المبحوثين يقرون بأن توفر الألوان المناسبة في بيئة العمل يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء في العمل، مما ينتج عنه الإنضباط في العمل، إتقانه والاستمرار فيه داخل المؤسسة وهي نسبة مرتين في عام مقارنة بالعاملين الذين يقرون بأن توفر الألوان في بيئة العمل لا يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء في العمل والذين قدرت نسبتهم بـ 9% فقط وهذا ما يؤكد الجدول رقم 47.

وعليه وحسب ما وضحته نتائج الفرضية الفرعية الثالثة على أسئلة المحور الثالث لاستمارة البحث والملاحظة في الجداول بنفس المحور إنه تجد علاقة طردية بين ظروف العمل الفيزيائية وأداء العاملين.

#### من خلال ما سبق يمكن تلخيص نتائج الفرضية الثالثة في النقاط التالية:

- توفر ظروف العمل الفيزيائية الجيدة التي تؤدي إلى تحسين الأداء في العمل.
- وجود التهوية المناسبة في مكان العمل.
- عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغيب عن العمل.
- توفر الحرارة المناسبة في مكان العمل.
- بيئة العمل بها ضوضاء.
- نظافة بيئة العمل تؤدي لرفع وتيرة العمل.
- فترات الاستفادة من الراحة أثناء أداء العمل.
- الحصول على التغذية الصحية يؤدي للاستمرار في العمل.
- الاعتقاد بوجود الهدوء في مكان العمل يقلل من الشعور بالتوتر.

- توفر الألوان المناسبة في بيئة العمل يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء في العمل.

#### 4 - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

- 61% من أفراد العينة يؤكدون على أن دوران العمل ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بالمؤسسة مما ينتج عنه عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة، الشعور بالملل في العمل، وبالتالي التفكير في ترك وتغيير المؤسسة، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعاملين الذين يؤكدون أن دوران العمل غير ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بالمؤسسة وإنما هناك اعتبارات أخرى والذين قدرت نسبتهم بـ 39% من إجمالي المبحوثين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 48.

- 67% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على تغيير المؤسسة بينما 33% يؤكدون العكس، فالنسبة الأولى نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة التي تليها والتي يمكن اعتبارها نسبة منخفضة مقارنة بسابقتها وهذا ما يؤكد الجدول رقم 49.

- 27% من أفراد العينة يقرون بالتفكير في ترك العمل بالمؤسسة نتيجة وجود صراع بينهم وبين الزملاء في العمل، وجود صراع بينهم وبين الرئيس في العمل، عدم الاعتراف بإنجازاتهم، ضغوط العمل، والتميز بينهم وبين الزملاء في العمل من طرف الرئيس وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة العاملين الذين يقرون بعدم التفكير في ترك المؤسسة والذين قدرت نسبتهم بـ 73% وهذا حسب الجدول رقم 50.

- 72% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على عدم الاشتراك في الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغييب عن العمل بينما العاملون الذين يؤكدون العكس فقد قدرت نسبتهم بـ 28% من إجمالي المبحوثين وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 51.

- 59% من أفراد العينة يقرون بأن التميز بينهم وبين الزملاء من طرف الرئيس في العمل يؤدي إلى كثرة الشكاوى، أما الذين يقرون العكس فقد قدرت نسبتهم بـ 41% من إجمالي المبحوثين وهما نسبة متوسطة وهذا ما أكدته الجدول رقم 52.

- 22% من إجمالي المبحوثين يؤكدون على أنه في حالة ارتكاب نفس الخطأ من قبل الزملاء في العمل تطبق نفس الإجراءات عليهم، و 19% يؤكدون على أن الرئيس يعتمد إجراء أطف و 9% يشعرون بعدم الانتماء إلى المؤسسة، إما 5% من العاملين يؤكدون أنه لا يتخذ أي إجراء في حقهم، وهناك 4% من إجمالي المبحوثين يقرون بعدم الاعتراف بإنجازاتهم في المؤسسة، تبقى نسبة 3% من العاملين يؤكدون على

خلق الصراع بين الزملاء في العمل، فالعاملين الذين يؤيدون الرئيس في ردة فعله قدرت بنسبة 46% من إجمالي المبحوثين وهي نسبة متوسطة، مقارنة بالذين لا يؤيدون الرئيس في ردة فعل هي والمقدرة نسبتهم ب15% من إجمالي المبحوثين، تبقى نسبة 38% من إجمالي المبحوثين يقرون بأن الرئيس أحياناً يأخذ نفس الإجراء على الزملاء في حالة ارتكاب خطأ من قبلهم هذا من جهة، ومن وجهة أخرى نفس النسبة تؤكد على أن الرئيس لا يطبق نفس الإجراءات على العاملين في حالة ارتكاب خطأ معين في العمل.

- 83% من أفراد العينة يعتقدون أن عدم وجود الاحترام المتبادل بينهم وبين الزملاء في العمل يؤدي إلى الصراع بينهم وذلك بسبب ظهور عادات عمل سيئة، انعدام الإشراف الجيد، وغياب التعاون والتنسيق في العمل وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بنسبة العاملين الذين يعتقدون العكس والذين قدرت نسبتهم في 17% من إجمالي المبحوثين وهي نسبة ضعيفة وهذا ما يؤكد الجدول 54.

- 98% من إجمالي المبحوثين يؤكدون أن عدم احترام الكرامة الإنسانية في العمل يؤدي بشعورهم إلى عدم الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها مما يؤدي إلى تغييبهم عن العمل، والشكاوى المتكررة، الانتقال بالعمل بمؤسسة أخرى، عدم الالتحاق بالعمل وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بالعاملين الذين يؤكدون العكس والذين قدرت نسبتهم ب2% فقط، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 55.

وعليه وحسب ما وضحته نتائج الفرضية الفرعية الرابعة على أسئلة المحور الرابع لإستمارة البحث في الجداول بنفس المحور إنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين طبيعة علاقات العمل ودوران العمل.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم نتائج الفرضية الرابعة في النقاط التالية:

- دوران العمل ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بمؤسستك.
- تغيير المؤسسة.
- التفكير في ترك العمل بالمؤسسة.
- عدم الاشتراك في انجاز الأعمال الإدارية يؤدي إلى التغييب عن العمل.
- التميز بينك وبين زملائك من طرف الرئيس في العمل يؤدي لكثرة الشكاوى.
- حالة ارتكاب نفس الخطأ من قبل الزملاء في العمل وردة فعل الرئيس في العمل مقارنة بك.

- اعتقادك لعدم وجود الاحترام المتبادل بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى الصراع فيما بينكم.

### ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد أن تعرضت الدراسة الحالية للدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين منها، سنحاول فيما يأتي تقديم مقارنة بينها وبين هذه الدراسات السابقة من حيث المنهجية المعتمدة في العمل، لتشمل هذه المقارنة المجال الجغرافي، المنهج المعتمد، أساليب معالجة البيانات، أدوات الدراسة، والنتائج المتوصل إليها وكذلك كالتالي:

#### - المجال الجغرافي:

**الدراسة الأولى:** لبوخذني لقمانه وعقود شراف بعنوان " أثر البيئة الداخلية للعمل على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة - جيجل -"، والثانية لزوي زيد بعنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة - المسيلة -"، أما الدراسة الثالثة فكانت لأمجد علي بعنوان " دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، أما الدراسة الرابعة فكانت لعايب رحيل عيادة الشمري بعنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية" في حين كانت الدراسة الخامسة لموس أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار بعنوان "أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة الاجتماعي" حيث كانت الدراسة الأولى- كما أنف لنا الذكر- بمديرية التجارة جيجل والدراسة الثانية كانت في المؤسسة الجامعية محمد بوضياف بولاية المسيلة، أما الثالثة فكانت في الجامعة الفلسطينية غزة، بينما كانت الدراسة الرابعة في الحدود الشمالية في حين كانت الخامسة في المملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي فقد اختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات الخمسة السابقة لها، والتي أجريت في الجزائر، كما اختلفت مع الدراسات، الثانية والثالثة، والرابعة، والخامسة التي أجريت في فلسطين والحدود الشمالية والمملكة الأردنية الهاشمية.

#### 2- المنهج:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستعمل، بالتحديد مع الدراسة الثالثة، والرابعة والخامسة، التي اعتمدت المنهج الوصفي، كمنهج رئيسي، بينما الدراسة الأولى، والثانية فقد اعتمدتا المنهج الوصفي التحليلي وكل هذه الدراسات استعملت أسلوب التحليل الكمي والكيفي، في الوقت الذي اعتمدت فيه الدراسة الأولى على أسلوب الحصر الشامل.

## 3- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الأولى والرابعة على "الاستبيان" وطريقة الحصر الشامل لإستخراج عينتها، بينما الدراسة الثانية التي أجريت بمديرية الشباب والرياضة لولاية لمسيلة فقد استخدمت العينة العشوائية الطبقية، في حين الدراسة الثالثة والخامسة اعتمدتا الإستبيان، والعينة العشوائية الطبقية، أما الدراسة الحالية فاخترت أداة الملاحظة والمقابلة، والاستمارة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق لجمع معلوماتها، كما اختارت هي الأخرى الطريقة العشوائية الطبقية في اختيار عينتها.

## 4- النتائج المتوصل إليها:

بإجراء مقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والدراسة الحالية، يتضح أن الدراسة الأولى لبوخدوني لقمان وشرف عقون، ومن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة أنه لا يوجد أثر لخصائص الوظيفة على الإلتزام التنظيمي، بل يوجد أثر للحوافز على الإلتزام التنظيمي، هذه النتيجة تختلف مع نتائج موضوع الدراسة الحالية توجد علاقة طردية بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، حيث موضوعنا تبني العلاقة بينما موضوع الدراسة الأولى تبني دراسة الأثر.

بينما الدراسة الثانية لزاوي زيد فنتفق مع الدراسة الحالية في توصلها لنتيجة أن جماعات العمل غير الرسمية هي التي تساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسات، إضافة إلى توفير متطلبات تحسين بيئة العمل اللازمة لتحقيق هذا الإلتزام وهذا ما تحاول المؤسسة مجال الدراسة الميدانية للدراسة الحالية التوصل إليه، من خلال تحسين بيئة العمل الداخلية، وقد اتفقت الدراسة الثالثة أمجد علي بعنوان "دور بيئة العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي" مع الدراسة الحالية في دراسة العلاقة بين المتغيرين وتتفق مع دراستنا في نفس النتائج، أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ضغوط العمل وبين مستوى الإلتزام التنظيمي، أيضا توجد علاقة بين التعاون في الإدارة ونقابة العاملين وبين الإلتزام التنظيمي.

في حين اختلفت الدراسة الرابعة لعابب رحيل عيادة الشمريد بعنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي مع الدراسة الحالية، من حيث أنها اهتمت بدراسة دور بيئة العمل الداخلية بينما دراستنا اهتمت بعلاقة الارتباط المعنوية. أما الدراسة الخامسة لموس أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار فمن نتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 العناصر البيئية الداخلية،

الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مجتمعه ومنفردة على مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة إضافة إلى وجود الإلتزام التنظيمي داخلها، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراستها لأثر بيئة العمل الداخلية على تحقيق الإلتزام التنظيمي في حين تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة بعد الإلتزام التنظيمي وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة.

### ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج بحيث تقاطعت هذه النتائج مع ما جاءت به المقاربات النظرية التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، وقد حاولنا من خلال دراستنا أن نبرز العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي نظرياً وتطبيقياً.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها ميدانياً تم التأكد من وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، وقد تناولت هذه الدراسة مجموعة من النظريات التي تخدم دراستنا.

### 3-1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما تشير إليه نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على تحسين كفاءة العمل من خلال تحليل وتحسين العمليات وتطبيق أساليب العملية لتحقيق الإلتزام داخل المؤسسة، تعتمد على تقسيم العمل وتحديد الطرق الأمثل للقيام بالمهام وتدريب العمال على استخدام تلك الطرق بكفاءة وضرورة ملحة، مع تهيئة ظروف عمل مناسبة من أجل رفع إنتاجية العمل، أيضاً ركزت هذه النظرية على تنظيم العمل وقيام الإدارة بالإشراف على وظائف التخطيط، التوجيه و التدريب وهي عمليات ضرورية لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة المتمثلة في وجود تشاركية في العمل نتيجة وجود اتصال دائم بين الزملاء، صف إلى ذلك وفي نظر نظرية الإدارة العلمية دائماً أن تقديم الحوافز المادية من شأنه أن يحسن من مستوى الأداء لدى العاملين بالمؤسسات.

ب- **نظرية التقسيم الإداري:** توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنري فايول، اهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة باعتبارها عنصراً مهماً من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتنمية روح الجماعة، وكذلك مبدأ سلطة المسؤولية حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وإتقانها في العمل، وذلك ببناء فريق عمل متجانس لتحقيق روح التعاون وتحقيق الإلتزام التنظيمي واعتبر نظام الحوافز عنصراً

مهما داخل بيئة العمل وأكد على وجوب إتباعه داخل المؤسسة من أجل تحقيق الرضا لدى العمال، وتهدف هذه النظرية إلى تحقيق الكفاءة والتنظيم والتنسيق في المؤسسات تقوم النظرية على تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة مخصصة، حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح لكل وحدة، يتم ذلك بهدف تحسين التنسيق والتعاون بين الأعضاء.

ج- **نظرية البيروقراطية:** من خلال النتائج المتوصل إليها لاحظنا أن ماكس فيبر ركز في دراسته التنظيم الرسمي وتناول بيئة العمل من خلال التقسيم الوظائف وكذا التسلسل الرئاسي بواسطة هيكل تنظيمي يحدد الوظائف والمهام وينظم العلاقات بما يضمن عملية الرقابة والإشراف الجيد وبالتالي يحقق الإلتزام والانضباط ويوضح المسؤولية كل فرد داخل التنظيم، وضمان السير الحسن للعمل وانجاز المهام بفعالية وكفاءة، كما ركزت هذه النظرية على الهيكل والتنظيم في المنظمات تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتنظيم من خلال وضع قواعد واجراءات صارمة من أجل تحقيق الإلتزام التنظيمي وتحديد السلطة والمسؤولية بشكل واضح إذ تعتمد على المبادئ العقلانية والتنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وهذا ما تطرقت له نظرية البيروقراطية الهرمية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع له كل منصب أدنى إلى منصب أعلى منه، وكذلك ضرورة توضيح الإلتزامات التي تخضع للقواعد المنصوص عليها وهذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة التي تكمن في تحقيق الإلتزام التنظيمي و أن يدخل المشرفين على العمل للحد من المشاكل الموجودة نظرا لخبرتهم الذي يفرضها الإلتزام وبضمن احترام القوانين والقيام بالمسؤوليات وتنفيذ الأوامر.

### 3-2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيو الكلاسيكية:

#### أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة في بيئة العمل الداخلية باعتبار أن المؤسسة وحدة اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد مع بعضهم البعض حيث يؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض، تعتبر هذه النظرية مهمة لتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، وتعزيز الرضا والمشاركة في العمل، كما تركز على تلبية احتياجات الموظفين.

وقد توصلت من خلال هذه الدراسة أن علاقة العامل من غيره من الزملاء والمرؤوسين لها دور وتأثير سواء كان سلبيا أو إيجابيا على استقرار العامل وأدائه.

### 3-3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الحديثة:

**1- نظرية الإدارة الأهداف:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها تركز على تحديد الأهداف الواضحة للمؤسسة وتحقيقها، وتعتبر هذه النظرية أداة فعالة لتوجيه جهود الموظفين وتحفيزهم للعمل بجدية وتحقيق النتائج المرجوة، من خلال تحديد الأهداف بشكل صحيح وتوزيعها بين الموظفين وساهمت في تعزيز الشعور بالمسؤولية والتحفيز الذاتي لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن لديهم هدفا واضحا يعملون نحو تحقيقه، ساهمت في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة، ساعدت في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.

### 2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما تشير إليه نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو فقد توصل أبراهام اسلو انطلقا من هرم حاجاته أن تحقيق إلتزام العمال يكون من خلال توفير بيئة عمل يتحقق فيها الاحترام المتبادل بين العمال والتعاون فيما بينهم كل هذا يؤدي إلى انضباطهم في عملهم وبذل مجهود أكبر، وفتح المجال للعامل للاجتهاد في العمل ما يحقق له نوع من الاحترام والتقدير، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

فإشباع حاجات العاملين كونها الدافع لسلوكه ومختلف ردود الفعل الأمر الذي توصلت إليه الدراسة الحالية وذلك بحصول العمال على الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت.

### 3- نظرية دوغلاس ماك غريغور : نظرية X و Y

توصلت الدراسة الحالية إلى أن العمال في المؤسسة على قدر عال من المسؤولية وإنجاز المهام المطلوبة، الإنضباط والإلتزام بالقوانين والتعليمات من أجل السير الحسن للعملية الإنتاجية داخل المؤسسة وهو ما أدى إلى تحفيز الانتماء وارتباط العمال بالمؤسسة وعدم تركهم لعملهم وعدم اللجوء للعمل بمؤسسة أخرى وهذا ما يتطابق مع نظرية Y لماك غريغور التي مفادها بأن العامل مستعد لتحمل المسؤولية ويحتاج إلى حرية في ممارسة مهامه ويحب عمله ولا يحتاج إلى الرقابة بل لإشراف جيد، كما أنه طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع برغباته التي تؤمن له الأمن والاستقرار.

فوجود بيئة عمل محفزة تؤدي بالعمل إلى تحمل المسؤولية وحب عمله والاهتمام به، حيث يقوم به بملء إرادته دون أي ضغط أو تهديد.

#### 4- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية أن توفر بيئة عمل مناسبة يؤدي إلى شعور العامل بالأمان والطمأنينة والاستقرار والارتياح النفسي، والتي تتطابق مع ما أشار إليه فريدريك هارزبورغ في نظريته والتي قسمها إلى مجموعتين من العوامل عوامل وقائية وأخرى دافعية، في العوامل الوقائية تكون من خلال حرص المؤسسة على توفير المعدات و وسائل الأمن الفردية والجماعية مع توفير بيئة عمل فيزيقية ملائمة تؤدي إلى الإلتزام بالتعليمات والقوانين التي وضعت من أجل أمنهم وحمايتهم وهو ما يتطابق مع العوامل الوقائية التي أشارت إليها هذه النظرية، كما أن إتاحة المركز لفرص التكوين والتدريب ذات محتوى السلامة والوقاية أو ذات محتوى أقي إداري يتطابق مع العوامل الدافئة التي نادى بها نظرية العاملين، والتي أكدت من خلال مبادئها أن العامل لا يفر من المسؤولية في العمل، وإنما يبحث عنها في الظروف التي تحقق إشباعاته المطلوبة.

5. النظرية الموقفية: اهتمت بشكل كبير بتحسين بيئة العمل الداخلية التي تهتم بالجانب التنظيمي والعمليات التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة وأيضاً العلاقات التفاعلية بين المرؤوسين والعمال، كما اهتمت بالبيئة الخارجية أيضاً تركز على الأسلوب الإداري الأمثل والأنسب لكل الظروف والأزمات مما يحقق للعامل الإستقرار والرضا الوظيفي.

#### رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني، والتي عرضناها في ضوء مناقشتنا لنتائج الفرضيات الفرعية، ومحاولة فهمها في ضوء أهدافها الموضحة مسبقاً ضمن موضوع الدراسة، حققت الدراسة الحالية أهدافها إلى الحد الذي أجابت فيه على أسئلتها التي سطرتهها الدراسة الحالية، يمكن القول إن الدراسة حققت أهدافها المتمثلة في:

- دراسة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- التعرف على مدى تطبيق الإجراءات التنظيمية اللازمة على عملية انضباط العاملين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

- معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها، والمتمثلة في نمط الإشراف، طبيعة النظم والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل، طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز.
- معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها الفيزيائية المكونة لها، والمتمثلة في الإضاءة الجيدة والتهوية والحرارة.
- معرفة مدى رضا العاملين على بيئة عملهم الداخلية، وذلك بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها الإدارية والفيزيائية.
- الكشف عن تأثير الاهتمام بالعاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.
- معرفة مدى ما إذا كان لظروف العمل الفيزيائية علاقة بالالتزام العمال في عملهم داخل المؤسسة.

#### خامسا: النتيجة العامة

- من أجل معرفة النتيجة العامة للدراسة الحالية يجب استعراض نتيجة الفرضية الرئيسية من خلال نتائج فرضياتها الفرعية الأربعة، والتي يمكن توضيحها حسب النتائج التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة طردية قوية بين نمط الإشراف والالتزام بالإجراءات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
  - **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز وخلق الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة طردية قوية بين ظروف العمل الفيزيائية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
  - **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة طردية ضعيفة بين علاقات العمل ودوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

**وعليه :** الفرضية الرئيسية التي مفادها: توجد علاقة طردية قوية بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية هي فرضية محققة أي أن نتائج الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة أثبتت أن هناك علاقة طردية قوية، أما نتائج الفرضية الفرعية الرابعة فقد أثبتت أن هناك علاقة

طردية ضعيفة بين طبيعة علاقات العمل ودوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية وهي فرضية غير محققة، أي أن نتائج هذه الفرضية لم تثبت وجود علاقة طردية قوية بين طبيعة علاقات العمل ودوران العمل.

### سادسا: التوصيات والاقتراحات

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة يمكننا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تؤدي بالعاملين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية إلى تحسين علاقة بيئة العمل الداخلية بالالتزام التنظيمي والتي من بينها:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإبصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم داخل العمل مع مختلف الجماعات وذلك للدور التي تلعبه في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم والذي يعود على المؤسسة العمومية الجزائرية بالإيجاب.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية رسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة وكذا عملية التخطيط بهدف تحقيق الرضا الوظيفي مما يساهم في خلق الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- يتوجب إفساح المجال للعاملين ويعزز ولائهم التنظيمي، كذلك يتوجب إفساح المجال للعاملين بكافة مستوياتهم الإدارية وذلك بتقديم مقترحاتهم الجديدة بكل ثقة والسماح لهم بالمشاركة بأفكارهم والاستماع لأرائهم في مجال عملهم دون خوف من النتائج وبالتالي الاعتراف بإنجازاتهم.
- مساعدة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- أن يكون هناك وضوح بالنسبة لعوامل بيئة العمل الداخلية لدى العاملين.
- اعتماد نمط القيادة التشاركي بدل نمط القيادة التقليدي الهرمي.
- زيادة الوعي بأهمية عوامل بيئة العمل الداخلية في المؤسسة وتحسينها للرفع من مستوى التزام عاملها.

- ضرورة القضاء على المحاباة والمحسوبية في التعامل داخل المؤسسة بما يكفل انتشار العدالة وعدم التمييز بين الزملاء، وذلك بوضع نظام عادل للعقوبات التأديبية والجزاءات وخلق جو ملائم يدعو إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة.
- تشجيع المبادرات الحسنة والعمل الجماعي بالمؤسسة.
- يجب على المؤسسة اعتماد على الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين بدل اعتمادها على الحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على نفسية العاملين، وذلك بالرفع من دافعيتهم في العمل
- العمل على حل المشاكل الداخلية سواء بين العاملين بعضهم البعض، أو بين المؤسسة والعاملين وذلك من أجل بناء علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة
- ضرورة إتباع المسؤولين للمرونة في التعامل مع العاملين، فالصرامة في تطبيق القوانين قد تؤثر سلباً على رغبة العاملين بالتقيد للأوامر الصادرة عكس المعاملة الحسنة فهي اشعر الفرد بارتياحية وضرورة عمل ما هو مطلوب.
- العمل على تعزيز الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك عن طريق البحث كل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيه.

### خلاصة الفصل

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة كان الفصل الأخير لها، حيث حاولنا معرفة طبيعة العلاقة بين بيئة العامل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال أربع فرضيات جزئية لها، شخصت واقع ميدانها البحثي الذي كان بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بأداة الاستمارة، وتوصلت إلى تحقيق هذه الفرضية بدرجة طردية قوية بالنسبة للفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، أما الفرضية الفرعية الرابعة فأثبتت نتائجها وجود علاقة طردية ضعيفة.

وإجمالاً لما سبق عرضه نستنتج الدراسة الحالية أن إلتزام العمال بعملهم في بيئة عمل مواتية وصل إلى المستوى المطلوب وترى الدراسة الحالية في ذلك أنه توجد علاقة طردية قوية بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

وعلى أي حال فمناقشة موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإلتزام تنظيم يمكن تطبيقه على أرض الواقع بنجاح شريطة ألا يخرج عن إطاره التنظيم داخل المؤسسة.

الخاتمة

## الخاتمة

في ختام هذه الدراسة لا بد من التذكير بأن هدفها الأساسي كان الكشف عن طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، إذ أن موضوع الالتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام به في جميع التنظيمات باعتباره عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل.

الالتزام التنظيمي من أهم السلوكيات التي تستدعي كل مؤسسة لا تحكم فيها وامتلاك القدرة على التنبؤ بها، والسيطرة عليها إلا أن الوصول إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للعاملين نحو مؤسساتهم يقتضي توفير بيئة عمل ملائمة فمُنح العاملون فرصا لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم ماديا ومعنويا والإعتراف بمختلف إنجازاتهم مع توفير ظروف عمل فيزيقية تتلاءم وطبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة كلها عوامل تساعد من رفع ثقتهم في المؤسسة التي يعملون بها مما يزيد من ولائهم التنظيمي كما يزيد من شعورهم بالانتماء إليها.

وتناولت الدراسة في هذا السياق جملة من النظريات ذات الصلة بالموضوع والتي تبحث في سبل تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة، حيث سعت أعمال كل الباحثين لتقديم نموذج نظري بالاعتماد على متغيرات واقعية تكمن في تحقيق أهداف المؤسسة، فنجد مثلا النظرية الكلاسيكية تنادي بضرورة تقسيم العمل والتخصص فيه، كذلك تسلسل السلطة بشكل يسمح بسير العمل حسب ما هو مطلوب، وكما ركزت هذه النظرية على ضرورة توزيع المهام الوظيفية بناء على أداء كل أمل ما يضمن انضباطه في المؤسسة.

في حين دعت النظرية النيوكلاسيكية إلى تشجيع الاهتمام بالفرد العامل، إيه أن الاهتمام بالعاملين، ومعاملتهم كأفراد لهم خصائصهم ومميزاتهم يساهم في دفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أشارت لضرورة منح العاملين فرص المشاركة في إتخاذ القرارات وتوضيحها سواء المتعلقة بهم أو بعملهم ومتطلبات هذا العمل ما ينتج عنه ولائه خلافاتهم في الاستقرار في المؤسسة، بينما جاءت النظريات الحديثة لتركز على ضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بينهم وبين الإدارة، مع تشجيعهم في الرفع بين روحين المعنوية، كل هذا من شأنه غرس الروح الشعور بالولاء والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة.

ومن خلال دراستنا الحالية توصلنا إلى أن بيئة العمل الداخلية لها علاقة وطيدة بالالتزام التنظيمي، وهذا ما أكدته نتائجها، وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، إذ أن الالتزام التنظيمي لا يتحقق إلا بتوفير بيئة عمل مواتية تتلائم وظروف العاملين داخل المؤسسة، فكلما كانت هناك بيئة عمل مريحة ومشجعة زادت درجة تحقيق الالتزام التنظيمي بها، وإذا لم توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة فأكيد لن يتحقق الالتزام التنظيمي وسوف تكون نتائجه وخيمة على العامل في حد ذاته وعلى المؤسسة بصفة عامة.

# قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ابن منظر جمال الدين أبو الفضل، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، 1956.
2. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، وإدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. أحمد بركان، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، د.ط،، 2002.
4. اسماعيل علي سعد، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، د.ط، 2006.
5. بانكاج جياموات، الإلتزام واستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 1998.
6. بلال حلف السكارنة، أخلاقية العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
7. بلعروسي أحمد التيجاني وابل، قانون العمل، دار هومة الطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2005.
8. بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، د ط، الجزائر 2001.
9. تالكوت بارسونز (نقلا عن) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
10. جلال محمد النعيمي، دراسة الفصل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، د.ط، الأردن، 2019.
11. جواد شوقي ناسي، السلوك التنظيمي، عمان، د.د.ن، 2000.
12. حسان محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012.
13. حسن حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، ط2، دار الحامد، الأردن، 2009.
14. حسين أحمد الحميد أحمد، علم اجتماع تنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2003.
15. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012.

16. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمال، الأردن، 2004.
17. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
18. حلیم بركات (نقلا عن) ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2003م.
19. حمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2008.
20. خالد حامد، المدخل إلى علم الاجتماع، جسور النشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2008.
21. خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، د.ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
22. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2005.
23. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، جامعة منثوري، د.ط، الجزائر، 2006..
24. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاتصال للبحث، قسنطينة، الجزائر، 2006.
25. راتب سلامة السعود، الإنسان والبيئة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
26. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2013.
27. رجاء وحيد دويدي، البيئة مفهومها العلمي المعاصر وعمقها الفكري التراثي، ط1، دمشق، 2004.
28. زاهد محمد بيبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، طيبة للنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2001.
30. سعاد ناتف برطوني، الإدارة وسياسات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
31. سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد مبارك، الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع إغلاق البيضاء، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، د.س.
32. سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي (المناهج، الإحصاء)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
33. شارلز كولي (نقلا عن) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

34. شبكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، د.س..
35. شقيف حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 1998.
36. صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
37. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث في علم الاجتماع ن مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط1، 2011.
39. عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
40. عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق، د.ط، قطر، 1998، ص 75.
41. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2007.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية، ط1.
44. عبد الرزاق الرحاملة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
45. عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، د.ط، د.د. ن، 1998.
46. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، د.ط، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
47. عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2001.
48. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
49. عبد الله الطجم، طلق السواط " السلوك التنظيمي"، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط3، 2000.
50. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2003.

51. عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1982.
52. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1993.
53. علي السلمي، الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب القاهرة، د.ط، 1999.
54. علي بن هادية، بلحسن البليش، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
55. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والطبع، القاهرة، مصر، ط2، 2004.
56. عمار بوخوش ومحمد محمود: مناهج البحث وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 1995.
57. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2007.
58. عمر صخري، إقتصاد والتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
59. عمر صخري، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
60. عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
61. فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
62. فضيلة سيساوي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، عين مليلة، أم البواقي، د.ط، 2021.
63. فليب كايان، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة إياس حسين، دار للفرقد، دون بلد النشر، 2010.
64. فلييه فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2005.
65. فياض محمد أحمد ومقداد وآخرون، مبادئ إدارة وظائف المدير، دار الصفى للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

66. القحطاني محمد قاسم، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، عمان، دار مجد لاوي للنشر، 2008.
67. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمهنية)، د.ط، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
68. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات والمفاهيم، أنان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
69. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، د.ط، 2004.
70. ماجد عبد المهدي، الإدارة المعاصرة، د.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
71. مازن فارس رشيد فاصلة إدارة الموارد البشرية فاصلة مكتب العبيكان السعودية، ط2، 2004.
72. ماكس فيبر (نقلا عن) عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، ط3، 1998.
73. مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
74. مجرى عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات مفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2004.
75. محجوب عطية الفاندي، البحث العلمي في البحوث الاجتماعية مع بعض التطبيقات على المجتمع الريفي، منشورات جامعة عمر المختار للنشر والتوزيع، ط1، ليبيا، 1994.
76. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي لقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
77. محمد إسماعيل عمر، مقدمة في علوم البيئة، د. ط، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
78. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 1992.
79. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
80. محمد بكري عبد الحميد، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر، 2007.
81. محمد صيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لينيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
82. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010.

83. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، دط، 2020.
84. محمد علي محمد، علم اجتماعات التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، (د.س).
85. محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 1980.
86. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
87. محمود عودة، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، لبنان، د.س، ص 136.
88. مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، د.ط، دار الجامعة، مصر، 2002
89. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، د.ط، 2015.
90. موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، 2010.
91. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط 2، 2011.
92. ميشال كروزيه (نقلا عن) محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيمي مين سوسولوجيا العمل في سوسولوجية المؤسسة، د. ط، د. دن، د. بلد، 2010.
93. ميشال كروزيه نقلا عن محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منثوري قسنطينة، 2004.
94. ناصر داودي عدون، اقتصاد المؤسسات، دار المحمدية العامة، د.ط، الجزائر، 1998.
95. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
96. ناصر محمود سعود جرادات و آخرون : أساليب البحث العلمي و الإحصاء كيف تكتب بحث علمي، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2012.
97. نجم العزاوي وعبد الله النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات، والتطبيقات) (50،14000)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

98. نجم العزاوي وعبد الله النقار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات y-iso 1400 ، ط2، الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
99. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2013.
100. نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، د.ط، الأردن، 2009.
101. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
102. نواف كتمان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقوبات الإدارية)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
103. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
104. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة، مشكلات واقعية وحلول عملية، كلية الإقتصاد، جامعة عمر المختار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبع الأولى، 2016.
105. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004.

#### ثانيا: المجلات

106. بلرب منصور، المؤسسات السياسية والإدارية الجزائرية في العهد العثماني (الجزء الثاني)، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، المجلد 2، العدد 2، 1996.
107. بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 4، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2018.
108. بوخدوني لقمان، عقون شراف، أثر بيئة العمل الداخلية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، المجلد 08، العدد 01، 2022/2021.
109. بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، العدد 27، ديسمبر 2016.

110. بين علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، دورة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة آفاق فكرية، المجلد 9، العدد 1، 2021.
111. جودة إيمان والباقي رندا، دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والإلتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديموغرافية، في إحدى شركات القطاع العام، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 19، العدد 01، 2006.
112. حدة متلف، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين، مجلة البحوث العلمية، المجلد 16، العدد 1، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2021-2022 .
113. حسابو أحمد حسابو، تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مصنع السكر، عسلاية، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2016/2017.
114. خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، جامعة البليدة 2، 2018.
115. خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة البليدة، 2004.
116. خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية للأفراد العاملين، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 11، العدد 2، جامعة البليدة، 2018.
117. خالد زحراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، آفاق علمية، المجلد 12، العدد 3، الأغواط، 2020.
118. خالد زحراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة آفاق علمية المجلد 12، العدد 3، الاغواط، جامعة البليدة، الجزائر، 2019.2020.
119. الخشالي شاكر، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003.
120. خلدون عيشة، الموظف العامل، وطبيعة رابطة الوظيفة العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

121. الخير عمارة محمد علي عامر، الخنساء يعقوب آدم حامد، أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل، دراسة حالة جامعة كردخان، السودان، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2020/2019.
122. راتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009.
123. رانية هادف، حسينة بلهي، الإلتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 2، العدد 4، جامعة جيجل، 2019.
124. ريان عادل ريان محمد، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتاجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، المجلد 7، العدد 3، 2002.
125. زاوي زايد، دور البيئة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات الناس نشاط البدني الرياضي، المجلد العاشر، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، د.ط.
126. زين الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2007.
127. سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكيكدة، 2020/2021.
128. شياع علي لجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012.
129. الطجم عبد الله عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الكويت، 1996.
130. عاشوري إيتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3، العدد 6، 2015.

131. العتيبي مسعود محمد، عوض الله سواط، الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، العدد 7، 1997.
132. قشار محمد، مفهوم العمل ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 1132، 1154، 2017.
133. قشار محمد، مفهوم و مكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 2، 2017.
134. ليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
135. محمد الدهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلان للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 5، 180، 2016-2017.
136. محمد بن حسين راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد عشرة، 2018/2019.
137. محمد حسن دادحي عاتي، أكثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل، كلية الأعمال جامعة جدة، 2018/2019.
138. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.
139. مرياح أحمد تقي الدين، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، 2021-2022.
140. المسدي عادل عبد المنعم، اثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة العلمية، المجلد 51، العدد 2، الرياض، 2011.
141. منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، المجلد 4، العدد 6، جامعة لأقصى بغزة، 2014.
142. نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، جامعة ورقلة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 1، 2020.

143. نعم خضير وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 5، العدد 1، 1996.

144. وفاء لعريط، إسماعيل وآخرون، التغيرات التنظيمية والهيكلية للمؤسسة العمومية الجزائرية - دلالاتها وتجلياتها على الاقتصاد الوطني - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، القسم أ، العلوم الاقتصادية والقانونية، 2019..

145. وهيبة عيشاوي، خالد خراج، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين، مجلة افاق علمية، المجلد 2، لعدد 3، جامعة البليدة، الجزائر، 2020، 2019.

146. يوسف درويش عبد الرحمن، العلاقة بين الإحساس بالفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، 1996.

### ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

147. ابو العلاء محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

148. أبوندا سامية خميس، علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، بالوزارات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

149. أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعة الفلسطينية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارية، جامعة الأقصى، غزة.

150. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي في وعلاقته بالإلتزام التنظيم لدى المشرفين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2005.

151. بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010 - 2011.

152. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة جنييف للعلوم، 2006.
153. خيرية محمد بن عصمان، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة تعليمية، 2017.
154. رحيل عيادة الشمري، " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
155. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وآثارها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2014/2013.
156. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، باتنة- الجزائر، 2014.
157. الشمري محمد بن الحميدي، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
158. الضافري عماد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي رسالة ماجستير، 2007.
159. عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
160. عايد رحيل، عبادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013.
161. عبد الحق إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011.
162. محمد إسماعيل داود الجمامي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير نقلا عن الموقع "المبعت" <http://elmab3at.com> سنة، 2016.
163. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية في واصلة جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، 2005.

164. محمد حسن محمود الغريايوي، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

165. محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، شهادة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص42.

166. هيجان عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

#### رابعاً: الملتقيات والمنشورات الجامعية

167. سكوت (نقلا عن) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

168. عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 2002.

169. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

170. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، 2005.

#### خامساً: القواميس والمعاجم

171. العايد أحمد وآخرون، المعجم الأساسي للناطقين بالعربية و متعلميها، المنظمة العربية والثقافية والعلوم، تونس، 1989.

172. القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية بيروت، 1997.

173. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، د. بلد النشر، 2011.

174. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، (د.س).

175. سمير الشبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

176. قاموس الوسيط الحديث (مجلد عربي- عربي)، دار أيوب منشورات، باتنة، الجزائر، 2013، ص681.

177. محجم المحيط نقل عن الموقع [www.metten.com](http://www.metten.com).

178. محمد أبو الفضل إبراهيم بن إسماعيل الزمخشري 1075- 1144، في معجم المعاني، الجامع، معجم عربي- عربي، نكاه اصطناعي، مكتبة نور، نقل عن الموقع / <http://www.notbook.com> : <http://nan.wikipedia.org/wiki>

### المراجع باللغة الأجنبية

179. Ahmed bouyacoub, administration industrielle et générale, collection sciences humaines, 1990.
180. George fridman , traite de sociologie du travail, Armand colin, Paris, 1972, P42.
181. Gergette Henri , l'engagement organisationnel dimensions déterminations et impacts, mémoire présenté à la faculté des études supérieures, université de montréal, 2000 , p26.
182. Mechel crozien et Erthard fridberg, l'acteur et le système de education du seil paries 1977.
183. Mike Smith, introduction to organization behavior, McMillan, London, 1982.
184. Mohammed Hocine ben said, Economie de developpement de l'algérie, 1979.
185. Veccelo Robert, Behavior téchnology a new application approach to mangouge apleat coner, enlenend,1991.

المواقع الإلكترونية:

185. <https://engmohannadb.github.io/etccoursc/inner-page/u1-l5.h.tm/>
186. <https://almenjj.com/reading.php?idm=131489>.
187. [https:// www.ust.edu/dl/Cours/Management/ business-admin/index.as](https://www.ust.edu/dl/Cours/Management/business-admin/index.as)
188. [https:// www.sildeshare.net/anisaaccrr/ss\\_55246436](https://www.sildeshare.net/anisaaccrr/ss_55246436)

# الملاحق

1. الإستمارة

2. جدول أسماء المحكمين ودرجتهم العلمية .

3. طلب تسهيلات

4. الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة

5. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

الملحق رقم 01: استمارة بحث

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم علم الاجتماع -

استمارة بحث بعنوان:

## بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستمارة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن الإجابات الواردة من قبلكم تكون سرية، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض علمية بحتة، ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذة

سيساوي فضيلة

إعداد الطالبتين

➤ شتيوي ابتسام

➤ عميور أحلام

السنة الجامعية 2022-2023 م

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:  من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  
 من 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  
 مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية في العمل:  أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة  
 من 20 إلى أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 سنة فما فوق
- 6- الصنف المهني:  أستاذ  موظف إداري
- 7- الأجر:  أقل من 35.000  من 35.000 إلى أقل من 40.000  
 من 40.000 إلى أقل من 45.000  من 45.000 إلى أقل من 50.000  
 من 50.000 إلى أقل من 55.000  من 55.000 إلى أقل من 60.000  
 من 60.000 إلى أقل من 65.000  من 65.000 إلى أقل من 70.000  
 من 70.000 إلى أقل من 75.000  من 75.000 إلى أقل من 80.000  
 من 80.000 إلى أقل من 85.000  من 85.000 إلى أقل من 90.000

- من 90.000 إلى أقل من 95.000     من 95.000 إلى أقل من 100.000  
 من 100.000 إلى أقل من 150.000     أكثر من 150.000

### المحور الثاني: نمط الإشراف والالتزام بالإجراءات التنظيمية

8- هل طبيعة نمط الإشراف داخل المؤسسة يؤدي إلى الإلتزام بالإجراءات التنظيمية؟

- نعم     لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> الإضباط في العمل | <input type="checkbox"/> القيام بالمهام المطلوبة |
| <input type="checkbox"/> المواظبة         | <input type="checkbox"/> عدم التأخر عن العمل     |
| <input type="checkbox"/> تحسين العمل      | <input type="checkbox"/> بالحوار والوساطة        |
| <input type="checkbox"/> كلها معا         |  |

9- هل لديك إطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة؟

- نعم     لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يتم ذلك:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> عن طريق الإعلام الإداريين | <input type="checkbox"/> طريق الإجتهد الخاص |
| <input type="checkbox"/> عن طريق الزملاء في العمل  | <input type="checkbox"/> كلها معا           |

10- هل ترى بأن رئيسك في العمل متسامح عند غيابك غير المبرر عن العمل؟

- نعم     لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> عدم الخصم من الراتب             | <input type="checkbox"/> بذلك لمجهود أكبر في العمل |
| <input type="checkbox"/> العلاقة الجيدة بينك وبين مسئولك | <input type="checkbox"/> كلها معا                  |

في حالة الإجابة بـ: "لا" يؤدي ذلك إلى:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> الاستفسار عن سبب الغياب | <input type="checkbox"/> الخصم من الراتب |
| <input type="checkbox"/> تطبيق العقوبات          | <input type="checkbox"/> التوبيخ         |
|  | <input type="checkbox"/> كلها معا        |

11- برأيك الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسك في العمل غير صارمة؟

- نعم     لا

في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك:

دائماً  أحياناً  نادراً

12- في اعتقادك هل يؤدي التوجيه المتواصل لرئيسك في العمل إلى ضمان الإتصال الجيد في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

ضمان تحقيق التعاون بين الزملاء في العمل

ضمان تحقيق علاقات إنسانية بينك وبين مسئولك المباشر في العمل

حل الأزمات فور وقوعها داخل المؤسسة

تجنب الوقوع في المشاكل أثناء العمل في المؤسسة

القيام بواجباتك نحو المؤسسة

كلها معا

13- تعتقد بأن تطبيق التشاركية في العمل يؤدي إلى احترام العاملين للقوانين السارية في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

الثقة بالنفس في العمل

الاقتناع باحترام القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة

المشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة

العمل على تحقيق أهداف المؤسسة

المشاركة في اتخاذ القرارات

كلها معا

14- هل ترى بأن رئيسك في العمل متعاون معك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك:

دائماً  أحياناً  نادراً

15- هل ترى بأن إشراكك في اتخاذ القرارات يؤدي بك إلى احترام القرارات المتخذة في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- المشاركة في مختلف الأنشطة المسطرة من قبل مؤسستك
- الحصول على فرص ترقية متساوية
- احترامك للقرارات الصادرة
- فهمك لحقوقك داخل مؤسستك
- القيام بواجباتك اتجاه مؤسستك
- كلها معا
- في حالة الإجابة ب: "لا" يؤدي ذلك إلى:
- شعورك بالتهميش في العمل
- عدم الاستفادة من المناصب النوعية في العمل
- عدم الاستفادة من التكوين في مجال تخصصك في العمل
- كلها معا

16- هل ترى بأن رئيسك في العمل صارم في اتخاذه لقراراته؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- عدم تجاوزه عن أخطاء الموظفين
- اتخاذه لعقوبات مادية ضد العاملين
- اتخاذه لعقوبات معنوية ضد العاملين
- كلها معا

17- هل يتم إشراكك في مناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب: "نعم" ما نوع هذه القرارات:

- قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل
- قرارات تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة
- قرارات تتعلق بخطط وبرامج العمل في المؤسسة
- كلها معا

18- هل ترى بأن الحضور الدائم لرئيسك في العمل في الوقت المحدد قانونا يؤدي إلى إلزامك به؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- أداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد  
 بذل جهد أكبر في العمل  
 المواظبة في العمل  
 التعاون بين الزملاء في العمل  
 كلها معا

19- هل ترى بأن الرقابة الممارسة من طرف رئيسك في العمل تؤدي إلى انضباطك في عملك؟

- نعم  لا

20- هل تشعر بالضيق عندما تدرك بأنك مراقب من طرف رئيسك في العمل؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- عدم انضباطك في العمل  
 انخفاض مردودك في العمل  
 التفكير في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى  
 كلها معا

21- هل ترى بأن مساواة رئيسك في العمل بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى احترام التعليمات

الصادرة؟

- نعم  لا

22- حسب رأيك ما طبيعة نمط الإشراف السائد في الكلية؟

- متسلط  ديمقراطي  متسيب

### المحور الثالث: الحوافز وخلق الدافعية

23- هل ترى بأن نظام الحوافز المطبق بمؤسستك يؤدي إلى خلق الدافعية في العمل؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- إحترامك لقواعد العمل  
 تحقيق الرضا عن العمل  
 زيادة روح المبادرة لديك

الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة  
 كلها معا

24- هل ترى بأن المكافآت التي تتحصل عليها تزيد من إبداعك في عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" فيم تتمثل هذه المكافآت؟

هدايا تذكارية  شهادات تقديرية  
 مكافآت نقدية على الأجر  جوائز تحفيزية  
 ترقيات استثنائية  كلها معا

25- حسب رأيك هل التشجيع الذي تتلقاه في عملك يرفع من معنوياتك في العمل؟

نعم  لا

26- هل منحة المردودية التي تستفيد منها تدفعك إلى بذل جهد أكبر في العمل؟

نعم  لا

27- هل ترى بأن منحك فرصا للترقية يؤدي إلى تحملك المسؤولية أكثر في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

إنجازك المهام المنوطة بك في وقتها  
 الانضباط في العمل  
 كلاهما معا

28- هل سبق لك وأن استفدت من الترقية في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" على أي أساس تمت هذه الترقية؟

الأقدمية  الكفاءة  اعتبارات شخصية  
 الشهادة المحصل عليها  كلها معا

29- هل استمرارك في عملك ناتج عن الزيادة في الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم  لا

30- على أي أساس يتم حساب أجرك في مؤسستك؟

المؤهلات العلمية المحصل عليها  الكفاءة في العمل

الخبرة المهنية  كلها معا

31- هل تعتقد بأن منحك فرصا للتكوين يزيد من قدرتك على إنجاز مهامك؟

نعم  لا

32- هل سبق لا وأن استفدت من تكوين في عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم":

هل كان ذلك إيجابيا على مردودك في العمل؟

نعم  لا

33- ما الغرض من التكوين الذي استفدت منه؟

تقادي الأخطاء في العمل  تحسين الأداء  الحصول على ترقية  
 تحسين المعارف المكتسبة  كلها معا

34- برأيك هل القيام بعملك على أحسن وجه يعود إلى تثمين خبرتك في العمل؟

نعم  لا

35- هل ترى بأن هناك تقييم إيجابي لخبرتك المهنية في عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يتم ذلك عن طريق:

الترقية في العمل

الحصول على تكريم في العمل

كلاهما معا

36- هل سبق وأن فوضك السلطة رئيسك في العمل

نعم  لا

37- هل ترى بوجود علاقة بين تطوير قدراتك في العمل وتفويضك السلطة من قبل رئيسك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

السرعة في الأداء  التكيف مع الظروف المختلفة في العمل

تنمية روح المبادرة لديك  تحقيق المرونة في العمل

كلها معا

### المحور الرابع: ظروف العمل الفيزيائية وأداء العاملين

38- هل ترى أن توفر ظروف العمل الفيزيائية الجيدة يؤدي إلى تحسين أدائك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" تتمثل هذه الظروف في:

التهوية الجيدة  نظافة مكان العمل

الإضاءة الجيدة  الهدوء والراحة في مكان العمل

الحرارة الملائمة  انعدام الضوضاء في مكان العمل

عدم وجود تلوث في مكان العمل  كلها معا

39- هل توجد تهوية مناسبة في مكان عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

الشعور بالراحة النفسية في العمل  بذل مجهود أكبر في العمل

إتقان العمل  كلها معا

في حالة الإجابة بـ: "لا" يؤدي ذلك إلى:

عدم إتقان العمل  عدم الإستمرار في العمل

الكسل في القيام بالعمل  كلها معا

40- هل يتوفر مكان عملك على الحرارة المناسبة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

إتقان العمل  السرعة في الأداء

الشعور بالحيوية والنشاط في العمل  كلها معا

في حالة الإجابة بـ: "لا" يؤدي ذلك إلى:

الشعور بالتعب والإرهاق  الكسل في القيام بالعمل

عدم إتقان العمل  كلها معا

41- هل البيئة التي تعمل بها ملوثة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- انخفاض مستوى الأداء  
 الإصابة بالأمراض المهنية  
 الشعور بالملل في العمل  
 الشعور بالتعب في العمل  
 كلهم معا

42- هل ترى أن بيئة عملك بها ضوضاء

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- انخفاض التركيز في العمل  
 الإصابة بأمراض عضوية  
 الشعور بالتعب والإرهاق  
 الشعور بالضغط في العمل  
 كلها معا

43- هل ترى بأن نظافة بيئة عملك تؤدي إلى رفع وتيرة العمل بها؟

نعم  لا

44- هل تستفيد من فترات للراحة أثناء أداك لعملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- تحقيق التعاون في العمل  
 إنجاز المهام في وقتها  
 التنسيق بين الزملاء في العمل  
 كلها معا

45- حسب رأيك هل الحصول على التغذية الصحية يؤدي إلى استمرارك في العمل؟

نعم  لا

46- في اعتقادك هل وجود الهدوء في مكان عملك يقلل من الشعور بالتوتر؟

نعم  لا

47- هل ترى بأن توفر الألوان المناسبة في بيئة عملك يؤدي إلى الرفع من مستوى أداك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- إتقان العمل       الانضباط في العمل  
 كلها معا       الإستمرار في العمل بالمؤسسة

### المحور الخامس: طبيعة علاقات العمل ودوران العمل

48- هل تعتقد أن دوران العمل ناتج عن علاقات العمل المتأزمة بمؤسستك؟

- نعم       لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- تغيير المؤسسة  
 عدم الشعور بالإنتماء للمؤسسة  
 الشعور بالملل في العمل بالمؤسسة  
 كلها معا

49- هل سبق لك وأن غيرت مؤسستك؟

- نعم       لا

50- هل تفكر في ترك العمل بمؤسستك؟

- نعم       لا

في حالة الإجابة بـ: "نعم" يرجع ذلك إلى:

- وجود صراع بينك وبين زملائك في العمل  
 وجود صراع بينك وبين رئيسك في العمل  
 عدم الإعتراف بإنجازاتك في العمل  
 ضغوط العمل

- التمييز بينك وبين زملائك في العمل من طرف رئيسك  
 كلها معا

51- هل عدم إشراكك في إنجاز بعض الأعمال الإدارية يؤدي بك إلى التغيب عن العمل؟

- نعم       لا

52- هل تعتقد بأن التمييز بينك وبين زملائك من طرف رئيسك في العمل تؤدي إلى كثرة الشكاوي؟

- نعم       لا

53- في حالة ارتكاب نفس الخطأ من قبل الزملاء في العمل كيف تكون ردة فعل رئيسك في العمل مقارنة

بك؟

- يطبق عليهم نفس الإجراء المطبق عليك
- يعتمد إجراء أطف
- لا يُتخذ أي إجراء في حقهم
- خلق الصراع بين الزملاء في العمل
- الشعور بعدم الإلتناء للمؤسسة
- عدم الإعتراف بإنجازات بعض العاملين في المؤسسة
- كلها معا

54- في اعتقادك هل عدم وجود الإحترام المتبادل بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى الصراع فيما بينكم؟

- نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- انعدام الإشراف الجيد في العمل
- ظهور عادات عمل سيئة
- غياب التعاون بين الزملاء في العمل
- غياب التنسيق في العمل
- كلها معا

55- هل ترى بأن عدم احترام كرامتك الإنسانية في العمل يؤدي إلى شعورك بعدم الإلتناء على مؤسستك التي تعمل فيها؟

- نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- انتقالك للعمل إلى مؤسسة أخرى
- تغييرك عن العمل
- الإلتحاق بالعمل
- الشكاوي المتكررة في العمل
- كلها معا

الملحق رقم 02: يمثل أسماء المحكمين ودرجتهم العلمية

الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
أستاذ محاضر - أ-	غراز الطاهر
أستاذ محاضر - ب-	سميرة بن يحي





# ملخص الدراسة

1. ملخص باللغة العربية.
2. ملخص باللغة الإنكليزية.

## 1- باللغة العربية:

تتمحور إشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، انطلاقاً من افتراض أنه توجد علاقة طردية بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية. وانطلقت من السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟ والذي انبثقت عنه مجموعة تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

1- ما علاقة نمط الإشراف بالإلتزام بالإجراءات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

2- ما علاقة نظام الحوافز بخلق الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

3- ما علاقة ظروف العمل الفيزيائية بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

4- ما علاقة طبيعة علاقات العمل بدوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية بين نمط الإشراف والإلتزام بالإجراءات التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وخلق الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية بين ظروف العمل الفيزيائية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية بين علاقات العمل ودوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

هذا وقد تكونت عينة الدراسة من 104 عامل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل- تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما اتبع في انجاز هذا البحث المنهج الوصفي، أما فيما يخص تقنيات البحث الميداني فقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة وتم تحليل البيانات بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

ومن تم توصلت الدراسة الحالية إلى نتيجة عامة مفادها توجد علاقة طردية بين بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تكون مهمة لمعالجة الظاهرة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل الداخلية، الإلتزام التنظيمي، الانضباط في العمل، المؤسسة العمومية الجزائرية،

## 2. Abstract :

The study revolves around the nature of the relationship between the internal work environment and organizational commitment among employees in the Algerian public institution . This is based on the assumption that there is a negative correlation between the internal work environment and organizational commitment within the Algerian public institution .

The main question that emerged is : what is the relationship between the internal work environment and organizational commitment among employees in the Algerian public institution ?.

From this question,several sub-questions arose :

- 1- What is the relationship between supervision style and commitment to organizational procedures among employees in the Algerian public institution ?.
- 2- How does the incentive system relate to creating motivation among employees in the Algerian public institution ?.
- 3- What is the connection between physical work conditions and the enhancement of employee performance in the Algerian public institution ?.
- 4- How does the nature of work relationships correlate with employee turnover in the Algerian public institution ?.

To answer these questions, we formulated the following hypotheses :

- 1- Sub-hypothesis 1 :there is a negative correlation between supervision style and commitment to organizational procedures among employees in the Algerian public institution.
- 2- Sub-hypothesis 2 : there is a negative correlation between the incentive system and the motivation of employees in the Algerian public institution.
- 3- Sub-hypothesis 3 :there is a negative correlation between physical work conditions and the improvement of employee performance in the Algerian public institution.
- 4- Sub-hypothesis 4 :there is a negative correlation between work relationship dynamics and employee turnover among employees in the Algerian public institution.

The study sample consisted of 104 employees from the faculty of humanities and social sciences, Mohamed Seddik Ben Yahia University –jijel-.They where selected using stratified random sampling method.The descriptive method was followed conducting this research.Regarding field research technique, a questionnaire was used as the main data collection tool,in addition to observation and interviews. Data analysis was conducted using frequencies and percentages .

Subsequently,the current study reached a general result indicating a positive corelation between the internal work environment and organisational commitment among emplyees in the Algerian public institution.

The study concluded with a set of recommendations and suggestions that could be important for addressing the studied phenomenon.

**Key words :** internal work environment, organizational commitment, discipline at work, Algerian public institution.