

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



المناخ التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى موظفي بلدية القرارة
دراسة ميدانية لعينة من موظفي بلدية القرارة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

محمد عبد النور

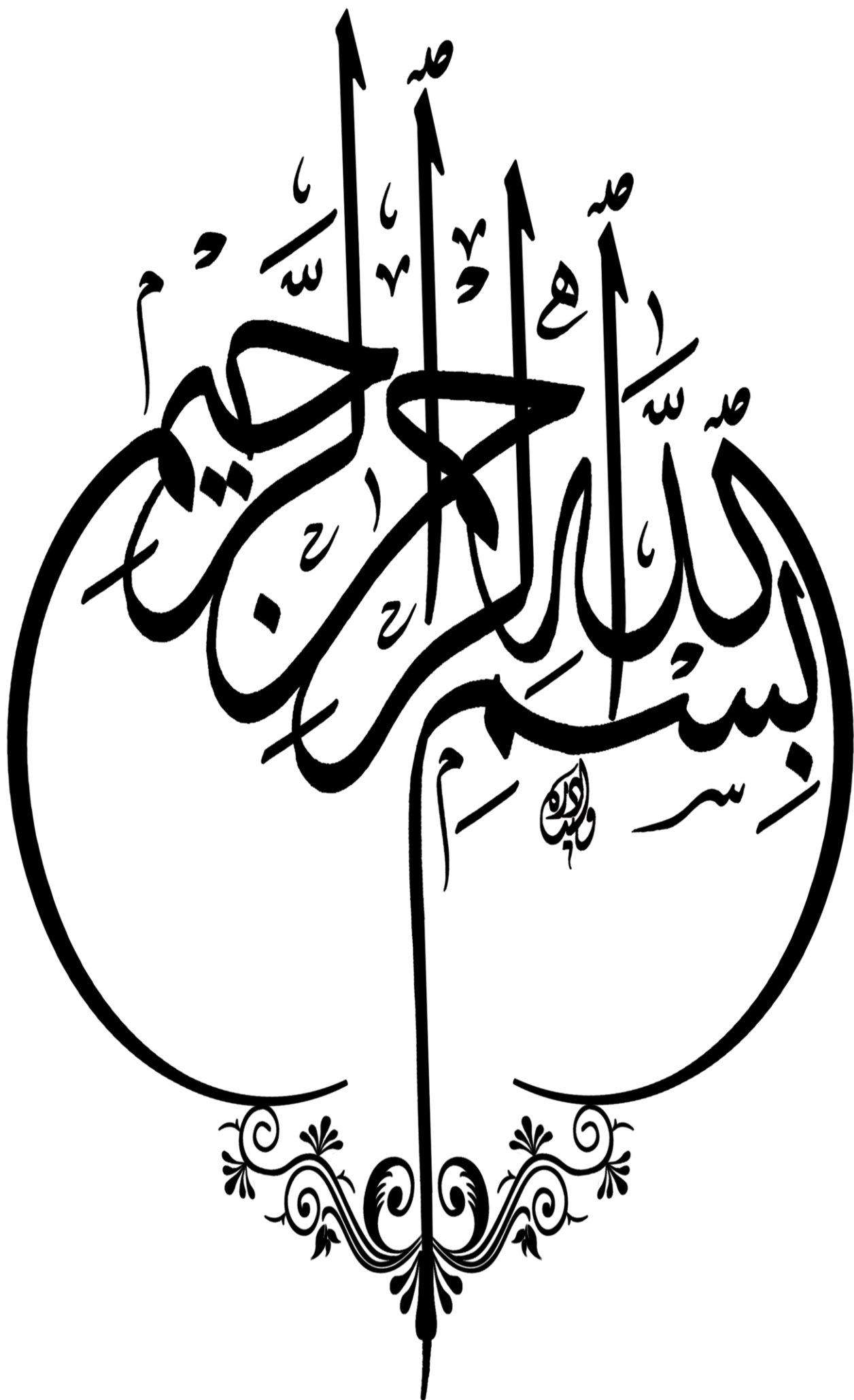
إعداد الطالبة :

بن عيسى نانة

أعضاء اللجنة المناقشة :

رئيسا	د/ بن عيسى أمال
مناقشا	د/ قرادة ياسمينه
مشرفا ومقررا	د/ عبد النور محمد

السنة الجامعية: 1445-1446 هـ / 2024 - 2025 م



شكر و تقدير

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

نحمد الله ونشكره الحمد لله على آلاء نعمه و فضله علينا أن وفقنا لما فيه السداد
والصلاح و الخير وثبت خطانا ليستقيم عملنا، ولولاه لما كنا قد وصلنا إلى هذه المرحلة
و كان هذا بفضل الله وعونه.

وأصولنا التي نشأنا عليها تدفعنا إلى أن نرد الفضل لمستحقه وإلى كل من ساعدني في
إنجاز هذا العمل.

أقدم جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور " عبد النور محمد" على توجيهاته
ومساعدته ونصائحه السديدة التي قدمها لي طول فترة إنجاز هذا العمل.

أقدم شكري إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

وإلى السادة الأعضاء في لجنة المناقشة

ونحمد الله ودائما وأبدا

الإهداء

أهدي حصاد زرعي وثمره جهدي إلى كل من أكن له الإحترام والتقدير والإمتنان

أهديه إلى من وهبوني الحياة والأمل بعد الله سبحانه وتعالى،

ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بالصبر و الحكمة والذي العزيزين على قلبي :

أمي التي أنارت لي درب حياتي ،وكانت لي الصديقة والدافع و السند

أبي الذي تعب و سهر على تربيتي وتعليمي

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من علمونا أسمى العلوم و من صاغوا لنا من فكرهم وعلمهم منارة تنير لنا طريقنا في العلم

إلى كل أساتذتي الكرام الذين رافقونا طوال المسيرة الجامعية.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

وأن يجزيهم الله جميعا خير الجزاء في الدنيا والآخرة

المخلص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وقيم العمل لدى موظفي بلدية القرارة ، حيث بلغ حجم العينة 33 موظف موزعين على مختلف مصالح البلدية ، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع موضوع الدراسة ، حيث اعتمدنا على هذا المنهج في دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، فهو يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً ، كما استخدمنا الإستمارة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات وذلك من خلال مقياسين البعد الأول المناخ التنظيمي المقسم إلى محورين الأول واقع علاقات العمل والمحور الثاني واقع ظروف العمل المادية والبعد الثاني قيم العمل ، واعتمدنا في المعالجة على برنامج SPSS وكانت النتيجة : أن المناخ التنظيمي يؤثر على قيم العمل لأن العمل يكون داخل المناخ التنظيمي ويعتبر بمثابة المحفز إذا كان إيجابياً والمعرقل إذا كان العكس وجودته تضمن جودة أداء الموظف لعمله والإلتزام بقيمه والإستقرار الوظيفي له .

Abstract:

This study aimed to explore the relationship between organizational climate and work values among employees of the El-Gharrara Municipality. The study sample consisted of 34 employees distributed across various municipal departments. The descriptive method was adopted due to its suitability for the nature of the topic, as it focuses on describing phenomena as they exist in reality and expressing them quantitatively and accurately. Data were collected using two tools: a questionnaire and observation. Two measurement scales were used—one for organizational climate, which included two dimensions: the state of work relationships and working conditions, and another for measuring work values. Data analysis was conducted using the SPSS program. The results indicated that the organizational climate has a direct impact on work values. A positive work environment serves as a motivating factor for performance, whereas a negative climate acts as a barrier, thereby affecting both performance quality and job stability.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
04	تمهيد
05	الإشكالية
07	الفرضيات
08	حدود الدراسة
09	أسباب اختيار الموضوع
09	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	تحديد المفاهيم
12	المقاربة السوسيولوجية
12	صعوبات الدراسة
13	الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني : الإطار النظري للمناخ التنظيمي
17	تمهيد

17	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي
19	المطلب الثاني : أهمية المناخ التنظيمي
21	المطلب الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي
24	المبحث الثاني : مستويات المناخ التنظيمي وأنماطه وفعاليته
24	المطلب الأول : مستويات المناخ التنظيمي
25	المطلب الثاني : أنماط المناخ التنظيمي
27	المطلب الثالث : فعالية المناخ التنظيمي الجيد
29	خلاصة الفصل
32	الفصل الثالث : قيم العمل
32	تمهيد
33	المبحث الأول : مفهوم وأنواع قيم العمل :
33	المطلب الأول: تعريف ومفاهيم قيم العمل
34	المطلب الثاني : علاقة الإلتزام بقيم العمل
35	المطلب الثالث : تصنيف قيم العمل
36	المبحث الثاني : أهمية قيم العمل والنظريات المفسرة لها
36	المطلب الأول : أهمية قيم العمل
38	المطلب الثاني : أسباب تراجع قيم العمل
39	المطلب الثالث : نظريات قيم العمل
41	المبحث الثالث : خصائص وأبعاد قيم العمل
41	المطلب الأول : العلاقة بين قيم وأخلاقيات العمل

42	المطلب الثاني : خصائص قيم العمل
43	المطلب الثالث : أبعاد قيم العمل
45	خلاصة الفصل
48	الفصل الثالث : تأثير عناصر المناخ التنظيمي على قيم العمل عند الموظفين
48	-المبحث الأول: تأثير بيئة العمل المادية على قيم العمل عند الموظفين
48	التمهيد
48	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل
49	المطلب الثاني: بيئة العمل المادية
53	-المبحث الثاني: تأثير زملاء العمل على قيم العمل عند الموظفين
54	المطلب الأول: ماهية قيم العمل
55	المطلب الثاني: أشكال تأثير زملاء العمل على قيم العمل لدى الموظفين
58	المبحث الثالث:تأثير مسؤول والقيادة الإدارية على قيم العمل عند الموظفين
58	المطلب الأول: المفاهيم المقربة من القيادة
60	المطلب الثاني: أنماط القيادة والمسؤولية وتأثيرها على قيم العمل عند الموظفين
61	-المبحث الرابع: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على قيم العمل عند الموظفين
61	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها
63	المطلب الثاني: أنواع الحوافز وتأثيرها على قيم العمل عند الموظفين
66	خلاصة الفصل

68	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية والميدانية
69	تمهيد
69	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
69	المطلب الأول: منهجية الدراسة
70	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث
80	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في جمع البيانات
81	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات وأهم نتائجها
82	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
122	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
156	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
159	الخاتمة
170	قائمة المصادر والمراجع
32	الشكل رقم -01-

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	82
2.	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي	85
3.	تحليل البيانات محور البيانات الشخصية وفق سنوات العمل	88
4.	تحليل البيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	91
5.	تحليل البيانات محور البيانات الشخصية وفق الحالة الاجتماعية	93
6.	يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي ومتطلبات المنصب	95
7.	علاقة عدد سنوات العمل بالرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	97
8.	علاقة الجنس بسهولة تحقيق المهام في منصب العمل	99
9.	علاقة الجنس بالرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	103

105	10. علاقة سنوات العمل في إتقان الموظف بعمله داخل منصبه
107	11. علاقة مساعدة المسؤول المباشر للموظفين في تنفيذ مهامهم بتأخيرهم المتكرر على المؤسسة
109	12. علاقة تعامل المسؤول المباشر بعدل ومساواة بالرضى المعنوي للموظفين
111	13. تشجيع ودعم الرؤساء للموظفين في العمل وعلاقته برضا الموظفين عن أوضاعهم العامة داخل التنظيم
113	14. علاقة مساعدة الموظفين لبعضهم في تسهيل مهام العمل
115	15. علاقة شعور الموظف بالإحترام في إتقانه لعمله
117	16. علاقة اهتمام المسؤول بأمور الموظفين الشخصية بالتزامهم بتوقيت الدخول والخروج
119	17. علاقة تفهم حالة التعب للموظف بصعوبة الإلتزام في العمل
122	18. علاقة ساعات العمل ومواعيد الدوام في الإلتزام بتوقيت الدخول والخروج
124	19. علاقة الشعور بالراحة والإستمرار بالعمل في المؤسسة
126	20. مستوى الأجر وعلاقته بالإستمرار بالعمل في المؤسسة
128	21. الشعور بالأمن في الوظيفة وعلاقته بالقوانين المساندة لحقوق الموظف

130	22. الترقية وعلاقتها بالرضى حول أوضاع التنظيم
132	23. علاقة نوعية المكاتب والكراسي بالرضى عن الأوضاع داخل التنظيم
134	24. علاقة جودة التهوية في بيئة العمل بالشعور بالملل أثناء إنجاز المهام
136	25. علاقة جودة الإضاءة في مكان عملك بإتقان العمل
138	26. علاقة توفر الأنترنات بمستوى المنصب المتوافق مع المؤهل
140	27. علاقة تناسب التجهيزات مع الوظيفة وإنهاء المهام في الوقت المحدد
142	28. علاقة توفر الخدمات الاجتماعية بقوانين المؤسسة التي تحفظ حقوق الموظف الاجتماعية
144	29. علاقة رضى الموظف عن عمله وإنهاء مهامه في الوقت المناسب
146	30. علاقة طريقة المؤسسة في تحفيز للموظفين ورغبته في الإستمرار بالمؤسسة
148	31. الدورات التدريبية داخل المؤسسة وعلاقتها بتوافق مؤهلات الموظف مع متطلبات المنصب
150	32. علاقة رضى الموظف عن عمله بسهولة إنجاز مهامه في منصبه
153	33. جدول 31: اختبارات التوزيع الطبيعي حسب تصنيف العلاقات (Tests of Normality)
154	34. جدول : معامل ارتباط بيرسون للفرضية الأولى (Pearson Correlation)

155	35. جدول : معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثانية (Pearson Correlation)	

مقدمة

يُعدُّ المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين، مما يجعل تحسينه من أبرز مسؤوليات المنظمة، حيث يجب عليها أن تبذل قصارى جهدها وطاقاتها لتحقيق ذلك.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسود المنظمة يساهم في إحداث تغيير فعال في مستوى أدائها، مما يبعث شعوراً بالراحة والطمأنينة والثقة لدى مختلف الفاعلين فيها، فيبدلون أقصى جهودهم لإنجاز أعمالهم. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بهذا المناخ وبالأبعاد المكونة له في مختلف الدراسات الأجنبية والعربية المتعلقة بالمنظمات، بغض النظر عن تصنيفاتها أو الأنشطة التي تقوم بها، لفهم العلاقة التأثيرية له. ومن بين المواضيع البارزة في هذا السياق هو موضوع قيم العمل، حيث يؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات. تعتبر قيم العمل أحد المتغيرات التي تم التركيز عليها، وهي تهتم بالفرد الموظف الذي يسعى بدوره إلى إشباع حاجاته ورغباته وأهدافه داخل المنظمة من جهة، والتزامه بمهنته وأداء واجباته ومهامه الداخلية للعمل من أجل دعم تقدم المنظمة وازدهارها من جهة أخرى.

يمثل المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، مما يدفع الموظفين إلى تبني أنماط واتجاهات سلوكية معينة عبر مختلف المستويات الإدارية. يمكن التعرف على هذه الخصائص من خلال فهم تصورات الموظفين وإدراكهم داخل المنظمة، مما يدفعهم إلى تشكيل مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على أدائهم بشكل إيجابي أو سلبي.

من جهة أخرى، تمثل قيم العمل مجموعة من المبادئ والمعايير التي تؤثر على تصرفات الموظفين، وتحدد مدى التزامهم وإخلاصهم وتفاعلهم مع الأهداف التنظيمية. وعندما تتكامل هذه القيم مع بيئة تنظيمية إيجابية، فإن ذلك يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق مستويات أداء أعلى.

في هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وقيم العمل، بهدف التعرف على مدى تأثير البيئة الداخلية للعمل في تشكيل القيم عند الموظفين، وما يترتب على ذلك من نتائج تؤثر على استقرار المؤسسة وكفاءتها.

ولتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، تم تقسيم الموضوع إلى خمسة فصول كما يلي: يتناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، حيث يبدأ بتحديد الإشكالية وأسئلة الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها. كما يتضمن هذا الفصل تصميم نموذج الدراسة، مع الإشارة إلى الدراسات السابقة والإجراءات المنهجية المختلفة المتبعة في إنجاز هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني، فقد خصص للإطار النظري للمناخ التنظيمي، حيث ناقشنا فيه مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته ومستوياته وأنماطه. الفصل الثالث بعنوان قيم العمل، ويحتوي على ثلاثة مباحث: الأول يتناول مفهوم وأنواع قيم العمل، والثاني يركز على أهمية قيم العمل، والثالث يتحدث عن خصائص وأبعاد قيم العمل.

في الفصل الرابع، ناقشنا تأثير عناصر المناخ التنظيمي على قيم العمل مثل مكان العمل والزملاء والقيادة الإدارية والحوافز.

أما الفصل الخامس، فيمثل الجانب الميداني للدراسة، حيث تناولنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال مجالات الدراسة ومجتمع البحث والأدوات المستخدمة. بينما خصص المبحث الثاني لعرض واستخلاص النتائج، حيث تم تحليل بيانات الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية ومناقشة نتائجهما، ثم توصلنا إلى استنتاج عام للدراسة يضم مجمل النتائج التي توصلنا إليها في هذا الموضوع.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي

تمهيد

1 - الإشكالية

2 - الفرضيات

3- حدود الدراسة

4 - أسباب اختيار الموضوع

5 -أهمية الدراسة

6- أهداف الدراسة

7 - تحديد المفاهيم

8 - المقاربة السوسيولوجية

9- صعوبات الدراسة

10 - الدراسات السابقة

تمهيد :

يشكل الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة الإنطلاق الفعلي لها وذلك بالنظر للأهمية الكبيرة لهذه المرحلة حيث أن الباحث ومن خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ، ونقاط الارتكاز فيها بدءا من أسباب اختيار الموضوع وأهميته إلى ضبط إشكالية بحثه التي تعتبر من أهم والرز الخطوات في البحث العلمي ، والإنتهاء بضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث.

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي للتكيف مع المستجدات الصعبة والمعقدة الحاصلة عالميا ومحليا، إذ تسعى للقيام بكافة المحاولات لمسايرة هذه التغيرات، ولتحقيق تلك الغاية تعتمد المؤسسات على مواردها البشرية، غير أنه لا يمكن للأفراد العاملين في المؤسسة أن يسايروا ويتعايشوا بكفاءة وفعالية دون دعم المنظمة التي ينتمون إليها، تعد قيم العمل من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المنظومة السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسات ، إذ تلعب دورا محوريا في توجيه سلوكيات الأفراد ، وتحديد مستويات التفاعل والاندماج ، وتعزيز الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وتشمل هذه القيم جملة من المبادئ التي يتبناها العاملون ، مثل الأمانة والانضباط والعمل الجماعي والولاء، والجودة في الأداء والتي تؤثر بدورها على إنتاجية المؤسسة وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

غير أن هذه القيم لا تتشكل بمعزل عن السياق التنظيمي بل تتأثر بدرجة كبيرة بمعزل عن السياق التنظيمي ، بل تتأثر بدرجة كبيرة بالمناخ السائد داخل المؤسسة ، بما يتضمنه من مكونات نفسية واجتماعية ومهنية تشكل البيئة الداخلية للعمل .

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الإدراكات المشتركة بين العاملين حول طبيعة السياسات ، وأساليب القيادة ، ونمط العلاقات الإنسانية، ودرجة الدعم والتحفيز، والعدالة في التقييم والمكافأة وكلها عناصر تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو العمل .

وذلك من خلال العمل على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لأهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل.

لأن المناخ التنظيمي الجيد يساعد العامل في تقديم أقصى جهده في العمل بالإضافة إلى محاولة الابداع مما يحفزه على الالتزام بقيم العمل.

إن دراسة موضوع المناخ التنظيمي في مختلف المؤسسات يأتي بناء على اعتقاد أن سلوك الإنسان وهو الفرد العامل هو نتاج عن مجموعة من التفاعلات المتشابكة من عناصر البيئة التي تتمثل في المحيط الاجتماعي التنظيمي والبيئة المادية.

فالمناخ التنظيمي الإيجابي الذي يكون في المنظمة ويعطي شعورا عاما بالطمأنينة والراحة عند أغلب الفاعلين فيها، وهو ما يجعلهم يقومون بسلوكيات معينة أثناء أدائهم لمهامهم تكون نابعة من أفكارهم وتناسب القيم التي يؤمنون بها، حيث أن لقيم العمل دور في تحسين أداء المنظمة من خلال دفع العمال على حمل قيم المؤسسة التي يعملون بها وفهم فلسفتها وبرامجها ما يجعلهم يبذلون جهدهم لتحقيق أهدافها التي هي أهدافهم في نفس الوقت وإعطائها هوية خاصة، حيث تنتشر في المؤسسة قيم عمل مشتركة تشمل المسيرين والعمال.

إذ يرى الباحثون أن سبب الاهتمام بالتطوير التقني ليس بديلا عن الاهتمام بقيم العمل وعن تنظيم التغيرات الحاصلة والسريعة في المجال المعرفي والتقني الذي أصبح يفرض طرق حديثة في التسيير التي تنشأ إلى التميز، ولهذا فإنها تعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة للوصول إلى أهدافها، ويتطلب مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية لأنها تعتبر من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر للموارد البشرية مناخا تنظيميا يساعد في قيام دورها على أكمل وجه.

ومن هذا المنطلق يبرز التساؤل حول الكيفية التي يسهم بها المناخ التنظيمي في تعزيز أو إضعاف قيم العمل لدى الأفراد ففي المؤسسات التي يسود فيها مناخ إيجابي يتسم بالدعم والتحفيز والوضوح في الأدوار والعدالة في التقدير ، يتوقع أن تتعزز لدى العاملين قيم الالتزام والمسؤولية والإنتاجية وعلى العكس من ذلك فإن المناخ السلبي القائم على الغموض الإداري أو ضعف التواصل أو غياب العدالة قد يؤدي إلى تراجع في منظومة القيم ، وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها كالتراخي ، وعدم الإلتزام ، وضعف الأداء .

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة ، وما يرافقها من تحديات تنظيمية ومهنية تزداد الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وقيم العمل ، ومن أجل توفير بيئة محفزة تسهم في استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التمييز الوظيفي

ونظرا لأهمية المتغيرين والإهتمامات البحثية جاءت هذه الدراسة لإظهار أثر المناخ التنظيمي على قيم العمل لدى العمال في بلدية القرارة و،وعليه ، تتحدد الإشكالية الأساسية لهذا البحث في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على قيم العمل لدى الموظفين في بلدية القرارة؟

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

أولا :هل لعلاقات العمل دور في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في بلدية القرارة ؟

ثانيا :هل لظروف العمل في البلدية دور في الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية القرارة؟

2. الفرضيات :

أ /الفرضية العامة :

كلما ارتفعت جودة المناخ التنظيمي المادية والمعنوية ارتفع الإلتزام التنظيمي؟

ب / الفرضيات الجزئية :

الفرضية الأولى : كلما ارتفعت نسبة التفاهم بين العامل ومحيطه الاجتماعي التنظيمي كلما زاد الإلتزام لدى الموظفين بلدية القرارة.

الفرضية الثانية : كلما ارتفعت جودة الظروف المادية للعمل والمحفزات كلما زاد الإلتزام في بلدية القرارة؟

3. حدود الدراسة :

-**الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025 حيث امتدت الدراسة فيها من 2025/03/15 إلى غاية 2025/04/20 وخلال هذه الفترة تم توزيع وجمع الاستبيان

-**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة ببلدية القرارة التابعة لولاية غرداية ، تقع بلدية القرارة في أقصى الشمال الشرقي لولاية غرداية التي تبعد عنها بـ 133 كلم، وتقع جنوب الجزائر العاصمة وتبعد عنها بـ 650 كلم.

وتقع على خط 32° 47' شرقا ويجتازها الطريق الولائي رقم 33: بريان- القرارة- الحجيرة، وترتفع على مستوى البحر بحوالي 300 م.

تحتها: - شمالا: بلدية قطارة (ولاية الجلفة) 50 كلم.

- جنوبا: بلدية زلفانة (ولاية غرداية) 45 كلم.

- غربا: بلدية بريان (ولاية غرداية) 73 كلم.

- شرقا: بلدية العالية (ولاية ورقلة) 90 كلم.

تتربع بلدية القرارة على مساحة قدرها تقدر بـ: 3760 كلم². حيث يبلغ إجمالي السكان 80 ألف نسمة حسب نتائج آخر إحصاء تم إجراؤه سنة 2008

- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في مجموعة من الموظفين البالغ عددهم 33 من إجمالي عدد الموظفين 165 موظف

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع المناخ التنظيمي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية علاقات العمل وظروف العمل المادية وقيم العمل كمتغير تابع .

- **أدوات الدراسة:** اعتمدنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات لتحليلها

اعتمدنا على المنهج الأنسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الكمي واعتمدنا في الجزء التطبيقي على الأداتين الاستبيان والملاحظة التي تخدم الموضوع. ، والمنهج الوصفي يوفر وصفاً شاملاً للظاهرة المدروسة.

4 – أسباب اختيار الموضوع :

إن ما جعلنا نتطرق للموضوع جاء نتيجة بعض الملاحظات بعد الاضطلاع العام على المؤسسة ، وأيضاً رغبة لمعرفة المتغيرات التي لها تأثير على التزام العاملين بقيم العمل من خلال سلوكياتهم ، وأيضاً معرفة تأثير المناخ التنظيمي .

أملاً في أن يقدم هذا البحث للمؤسسة المعنية للاستفادة من نتائجها للوقوف على بعض الحقائق المرتبطة بقيم العمل ، مما يؤدي إلى تعديل لسياسة القائمين على المؤسسة مما يحفز الموظفين على القيام بسلوكيات قيم العمل.

5 – أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- الإحاطة بمدى أهمية المناخ التنظيمي السائد وكيف له أن يعمل على التزام الموظفين بقيم العمل والذي يؤثر على إنتاجيته.

. العمل على اكتشاف العراقيل التي تقف وراء تخلي الموظفين بالمؤسسة عن قيم العمل.

. التعرف على ما إذا كانت تتوفر ظروف مناخية تساعد على التمسك بقيم العمل والأداء بشكل جيد.

. تعريف المسؤولين بأبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد بمدى اهتمام الموظفين بقيم العمل وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي

، ولتهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

. محاولة الإسهام في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية وإثراء المعلومات في هذا المجال

6. أهداف الدراسة :

- . تحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد لدى بلدية القرارة.
- . الإشارة إلى المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وقيم العمل.
- . تحليل العلاقة التي تربط أبعاد المناخ التنظيمي بقيم العمل.
- . الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

7. تحديد المفاهيم :

إن تحديد المفاهيم ووضع تعاريف محددة ودقيقة لكل مفهوم يعد أمراً ضرورياً في أي دراسة علمية وذلك لأن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها ، لذلك لأن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها ، لذلك يتوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ ويساعده في فهم المعاني والأفكار المراد التعبير عنها من طرف الباحث .

وقد تضمنت دراستنا المفاهيم التالية :

1/الإلتزام التنظيمي :

هو الإرتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الإندماج في العمل فيها وتبني قيم العمل ¹

التعريف الإجرائي:

الإلتزام التنظيمي هو احترام العامل لمختلف قوانين المؤسسة التي يعمل بها ومحاولة تحقيق أهدافها ²

2 / المناخ التنظيمي:

¹ فادية شهاب ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان –الأردن ، 2014 ص40.

² منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي ، وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة – مصر 2015 ،

محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة حيث يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلفوا فيها واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكياتهم وأدائهم ودرجة انتماءاتهم وولائهم للمنظمة 1

التعريف الإجرائي :

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والسمات الخاصة ، التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة ، التي يدركها العاملون ، وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم .

قيم العمل :

مجموعة من المعايير التقويمية للعمل أو لبيئة العمل والتي من خلالها يستطيع الأفراد تمييز ما هو صحيح وتقييم أهمية التفضيلات ويعرفها اعتماداً وأحمد بأنها >> مجموعة الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله أو فيما يتعلق بالنشاط المهني <<2

المحفزات :

هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد

التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية .

الحوافز المادية:

تعتبر من أهم أنواع الحوافز لأنها تمثل دافعا قويا للسلوك الإنساني خاصة بالنسبة لذوي الدخل المحدود فحاجتهم للعمل تكون من أجل سد حاجياتهم المعيشية كالمأكل والملبس والسكن.

التعريف الإجرائي:

الحوافز المادية هي تلك الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين وعادة ما تكون أموال النقدية مثل الراتب والعلاوات 3

¹ مروة حسين علي ، العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي ، الطبعة 1، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 99
² منار منصور أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين، جامعة الطائف، مجلة كلية التربية جامعة، العدد 167، سنة 2016، ص 322

8 – المقاربة السوسولوجية :

يعتمد كل بحث علمي على نظرية معينة تساعد في معالجة الظاهرة المراد دراستها، حيث تشكل هذه النظرية الأساس الذي يستند إليه البحث ليكتسب الطابع العلمي. بناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على نظرية العلاقات الإنسانية. تركز هذه المدرسة بشكل رئيسي على أفكار "التون مايو"، الذي قدم إسهامًا كبيرًا في هذا المجال، حيث جاءت مساهمته لتملأ الفراغ الذي تركته نظرية الإدارة العلمية. أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل داخل المؤسسة، إذ اكتشف التون مايو وزملاؤه أن الفرد هو كيان متكامل تحكمه اعتبارات نفسية معينة تختلف بشكل كبير عن غيرها من الاعتبارات. يتصرف الفرد بناءً على مشاعره وأحاسيسه، وظهرت داخل المؤسسة الحوافز المعنوية، والمشاركة، والتقدير، والاهتمام، وجماعات العمل كوسيلة لتحقيق الرضا والإنتاجية، بالإضافة إلى استقرار الموظف في عمله. ومن أبرز المبادئ التي قدمتها هذه النظرية نذكر ما يلي:

1. تفسير سلوك الفرد في المنظمة من خلال دراسة احتياجاته الاجتماعية والنفسية.
2. التركيز على مشاعر الأفراد من خلال الحوافز.
3. الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
4. تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين.
5. مناقشة أهداف المنظمة مع العاملين ومحاولة التوفيق بينها وبين أهدافهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

9 – صعوبات الدراسة :

كمعظم الدراسات السوسولوجية، المختلفة واجهنا بعض الصعوبات خلال مرحلة البحث، والتي لم تمنعنا من الإستمرار فيه، يوجد ما هو متعلق بالجانب الميداني و: آخر متعلق بالجانب النظري:

³ مذكرة من إعداد، بكاي إسماعيل، محجوبي مراد، مخصص الصديق، مذكرة شهادة ليسانس، الجامعة الإفريقية، أدرار، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، 2014-2015، ص 56

¹ السيد محمد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ط 2، 1977مصر ص 71

❖ نقص المادة العلمية المتعلقة بالمراجع خاصة ما له علاقة بقيم العمل التي تمت معالجته
سوسيولوجيا.

❖ تميزت مدة الدراسة بأنها كانت ضيقة .

❖ تردد أفراد العينة في الإجابة على الإستبيان ، فقد تم توزيع 50 استمارة واسترجاع
35 منها

10 – الدراسات السابقة :

الدراسة المحلية :

الدراسة الأولى :

أجريت دراسة شامي صليحة لعام 2010 بعنوان «المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة جامعية لمحمد بوقرة بومرداس» كجزء من رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. - كان الهدف الأساسي من البحث هو التأكد من تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في جامعة بوقرة بومرداس وتوضيح طبيعة العلاقة بين مختلف مكونات المناخ التنظيمي والمستويات للأداء الوظيفي للموظف. وشملت مكونات المناخ التنظيمي الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، وأسلوب الاتصال، والتكنولوجيا، والعمل الجماعي، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، والخوافز. استخدمت الباحثة منهجية وصفية في بحثها، باستخدام المقابلات والاستبيانات الموجهة إلى أستاذ دائم و 38 من أعضاء هيئة التدريس، الذين تم اختيارهم من خلال أخذ عينات عشوائية وطبقية. أهم نتائج هذه الدراسة هي:

- هناك تأثير كبير بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

- يعتبر الموظفون أن المناخ المحايد هو السائد في الجامعة.

- يعتقد الأساتذة أن المناخ غير الملائم هو السائد في الجامعة.

الدراسة الثانية :

دراسة: مذكرة ماجستير قُدمت إلى جامعة دباغين سطيف 2 من قبل فوزية هاوين (2013-
2014) بعنوان: (المناخ التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية في بلدية عين قشرة بولاية سطيف).

شملت الدراسة 95 موظفًا من بلدية عين قشرة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان واتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- كلما تحسن المناخ التنظيمي، زاد الالتزام التنظيمي.
- 2- كلما كانت طرق اتخاذ القرارات فعالة، زاد الالتزام التنظيمي.
- 3 كلما كان الاتصال قويًا، زاد الالتزام التنظيمي.
- 4- كلما زاد تدريب العمال، زاد الالتزام التنظيمي

الدراسة الثالثة :

أعدتها الباحثة: بولقواس زرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة بعنوان (دور القطاع الخاص في تعزيز قيم العمل) دراسة تم تقديمها ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة بسكرة - الجزائر - سنة 2012

أُجريت دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية خاصة، حيث شملت الدراسة عينة عمدية تم فيها توزيع 97 استمارة في مؤسسة التغليف بولاية باتنة.

اعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستبيان لتحليل نماذج قيم العمل داخل مؤسسات القطاع الخاص. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج:

- قيم الانضباط تدعم المؤسسة وتشجعها.
- قيم الصدق كانت جميعها إيجابية.
- قيم المسؤولية تعتمد على العلاقات الإنسانية التي تربط العمال بصاحب المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

دراسة قام بها الباحث يونس عيسى بعنوان (قيم العمل لدى موظفي الجامعة دراسة ميدانية) جامعة زيان عشور الجلفة للحصول على درجة الماجستير

سعت هذه الدراسة إلى فهم قيم العمل لدى الموظفين الإداريين في الجامعة وتحديد مدى انتشار هذه القيم بينهم. تم تطبيق مقياس قيم العمل الذي طورته "اعتماد علام" على مجموعة من هؤلاء الموظفين. أظهرت النتائج أن الموظفين والموظفات يتمتعون بمستوى مرتفع من قيم العمل، مما يساهم في تحسين سير العمل بشكل فعال ويؤثر إيجابياً على قيمهم. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، مما يدل على أن قيم العمل لا تختلف بين الذكور والإناث، وقد يكون هناك اختلاف في بعض الجوانب، لكنه لا يؤدي إلى تباين واضح.

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

أجرى عبد الله محمود حوامدة (2003) دراسة بعنوان (المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري) درجة الماجستير جامعة مؤتة في الأردن لديهم تكونت عينة البحث من 264 قائداً تربوياً في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تم اختيارهم بشكل عشوائي. وأظهرت الدراسة أن تصورات القادة التربويين حول المناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم كانت إيجابية بشكل عام، باستثناء ما يتعلق بالتعويضات والمكافآت. كما بينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة كان مرتفعاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

الدراسة الثانية :

مذكرة ماجستير لفؤاد محمد علاء الدين الجوري (2015) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية. نشرت في الجامعة الافتراضية السورية

هدفت الدراسة إلى:

- استكشاف المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية.
- تحديد تأثير المناخ التنظيمي الحالي على أداء الموظفين في وزارة الزراعة السورية.
- تم إجراء الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة بحث على عينة عشوائية مكونة من 50 موظفاً وموظفة، معتمدين على المنهج التحليلي الوصفي. - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا يوجد تأثير كبير لخصائص الهيكل التنظيمي، ونظرة المنظمة للعنصر البشري، وعملية اتخاذ القرار، والخوافز على أداء الموظفين. - هناك تأثير كبير لعملية التدريب على أداء الموظفين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول التزامهم بالمناخ التنظيمي تُعزى إلى الجنس، العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، باستثناء محور نظرة المنظمة تجاه العنصر البشري.

الدراسة الثالثة :

أجريت دراسة من إعداد الباحثة شيخة بنت سالم بن محمد النبهانية بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم) كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة نزوى في سلطنة عمان.

على الموظفين في المديریات العامة للتربية والتعليم. شملت الدراسة عينة مكونة من 161 رئيس قسم من عدة محافظات. تتكون أداة الدراسة من جزئين: الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والجزء الثاني يضم عبارات تتعلق بواقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام منهج المسح المكتبي والاستطلاع الميداني. من أبرز نتائج الدراسة: تبين أن محور التكنولوجيا حصل على أعلى المتوسطات الحسائية، يليه محور الاتصال، ثم طبيعة العمل، ثم الهيكل التنظيمي، وأخيراً محور مشاركة العاملين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل في جميع محاور أداة الدراسة باستثناء محور الاتصال. كذلك، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية توضح مستويات الخبرة الوظيفية وجميع محاور الدراسة.

الدراسة الرابعة :

- دراسة منار منصور أحمد (2016): دراسة تم تقديمها ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الطائف في المملكة العربية السعودية بعنوان (قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين: بجامعة الطائف)، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين قيم العمل والإبداع الإداري لدى الإداريين في جامعة الطائف، ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري لديهم، بالإضافة إلى مدى توفر عناصر الإبداع الاحتفاظ لديهم،

وكذلك مدى توفر قيم العمل مثل الفخر، الاندماجية، الأفضلية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، السعي للترقية، والدافعية للإنجاز لديهم. كما بحثت الدراسة فيما إذا كان الإبداع لديهم يختلف بناءً على سنوات الخبرة، الجنس، التخصص، والمؤهل العلمي. شملت عينة الدراسة 215 إدارياً، منهم 76 ذكور و 139 إناث. استخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة عناصر الإبداع الإداري ومقاييس قيم العمل. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري متوفر بدرجة كبيرة لدى الإداريين، حيث جاء بعد القدرة على التحليل والربط في الترتيب الأخير. بينما أظهرت نتائج قيم العمل مستوى متوسط للإداريين، ووجدت فروق بين الذكور والإناث في معظم القيم لصالح الإناث، كما وجدت فروق في قيمة الفخر والدافعية للإنجاز لصالح الأقل خبرة، وفي بقية القيم لصالح الأكثر خبرة.

جدول المقارنة بين الدراسات السابقة:

نتائج الدراسة	عينة الدراسة	المنهج المستخدم	أداة الدراسة	مشكلة الدراسة	
هناك تأثير كبير بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	العينة العشوائية والطبقية العدد 38	الوصفي	المقابلة والإستبيان	التأكد من تأثير المناخ الوظيفي على الأداء	الدراسة الأولى
كلما تحسن المناخ التنظيمي، زاد الالتزام التنظيمي.	95 موظف	الوصفي التحليلي	الإستبيان	التأكد من تأثير المناخ الوظيفي على الإلتزام التنظيمي	الدراسة الثانية
- قيم الانضباط و قيم المسؤولية و قيم الصدق تدعمها المؤسسة وتشجعها. .	عينة عمدية تم فيها توزيع 97 استمارة	الوصفي	الملاحظة والمقابلة والاستبيان	دور القطاع الخاص في تعزيز قيم العمل	الدراسة الثالثة
كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين	العينة القصدية تتكون من 215 إداريا	الوصفي	الإستبيان	سعت هذه الدراسة إلى فهم قيم العمل لدى الموظفين	الدراسة الرابعة
وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.	العينة العشوائية تتكون من. 264	المنهج الوصفي	الإستبيان	درست تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري	الدراسة الخامسة

الدراسة السادسة	أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية.	الإستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	المسح الشامل	تحديد تأثير المناخ التنظيمي الحالي على أداء الموظفين
الدراسة السابعة	المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم	الإستبيان	منهج المسح المكتبي والاستطلاع الميداني	عينة مكونة من 161	تبين أن محور التكنولوجيا الهيكل التنظيمي و محور مشاركة لهم تأثير كبير على الأداء الوظيفي
الدراسة الثامنة	قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين:	الإستبيان	المنهج الوصفي	شملت عينة الدراسة 215 إدارياً	توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري متوفر بدرجة كبيرة لدى الإداريين

تقييم الدراسات السابقة والتعقيب عليها :

من خلال قراءتنا لهذه الدراسات التي تناولت المتغيرين المناخ التنظيمي و قيم العمل حاولنا من خلالها البحث عن عوامل لها تأثير على درجة الإلتزام بقيم العمل لدى الموظفين حيث استفدنا من هذه الدراسات في استخراج المنهج المناسب وتحديد أداة الدراسة وبعض من الأبعاد والمؤشرات استفدنا من مفهومي المناخ التنظيمي وقيم العمل الموجودة في هذه الدراسات.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

الفصل الثاني : الإطار النظري للمناخ التنظيمي

المبحث الأول : مدخل للمناخ التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي

المطلب الثاني : أهمية المناخ التنظيمي

المطلب الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي

المبحث الثاني : مستويات المناخ التنظيمي وأنماطه وفعاليته

المطلب الأول : مستويات المناخ التنظيمي

المطلب الثاني : أنماط المناخ التنظيمي

المطلب الثالث : فعالية المناخ التنظيمي الجيد

المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي

تمهيد

بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في أواخر ستينيات القرن الماضي، حيث انصب تركيز معظم الدراسات على استكشاف تأثير هذا المناخ على كفاءة أداء المنظمات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويُعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي لا تحظى بإجماع واضح بين الباحثين، إذ تختلف وجهات النظر حول تعريفه. ويُصنف كمفهوم مجازي؛ لأن المصطلح ذاته مستوحى من المناخ الجغرافي الذي يعكس طبيعة الطقس العام وفقاً لتغيرات الفصول، وعند توظيفه في السياق الإداري فإنه يشير إلى الأجواء العامة السائدة داخل المنظمة ومدى تفاعلها مع محيطها الخارجي.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

وقد عرّف "ديفز" المناخ التنظيمي بأنه الإطار البشري الذي يعمل فيه الموظفون، حيث يتأثر بكل ما يحدث داخل المنظمة ويؤثر فيه في ذات الوقت.

كما يرى سليمان أن المناخ التنظيمي يتمثل في الانطباعات العامة التي تتكون لدى العاملين، والتي تشمل عدة عناصر مثل أسلوب تعامل القيادات مع الموظفين، وفلسفة الإدارة العليا، بالإضافة إلى ظروف العمل وطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.¹

- وفقاً لـ "دانييل"، يُعتبر المناخ التنظيمي نتيجة للتفاعل بين الأجواء العاطفية الإيجابية داخل المنظمة والتوقعات الإدارية. يتشكل هذا المناخ من المواقف التي تتبناها الإدارة، بالإضافة إلى ردود فعل العاملين وانطباعاتهم تجاه هذه التوجهات.

أما "العميان"، فقد وصف المناخ التنظيمي بأنه الإطار الاجتماعي الذي يضم جميع العاملين في تنظيم واحد، مشيراً إلى أنه يتضمن القيم، والثقافة، والسلوكيات، والعادات، والتقاليد، والمعتقدات، وأنماط

¹ أحمد محمد عوض بني أحمد ، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس ، دار النشر الحامد ، الطبعة الأولى سنة 2007 ص44.

العمل التي تؤثر بشكل مباشر على الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة. وقدّم "القريوني" تعريفًا يركز فيه على أن المناخ التنظيمي يعكس هوية المؤسسة ككيان حي يتفاعل باستمرار مع بيئته الداخلية والخارجية.

يرى "روبي والباكر" أن هذا المفهوم يمثل نتيجة فهم الأفراد لأدوارهم كما يفسرها زملاؤهم في بيئة العمل.

أما "العوالمه"، فقد ذكر أن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من الخصائص والعوامل، مثل القيم، الفلسفات، الظروف، الإمكانيات، والمعوقات، التي تشكل مجتمعة بيئة العمل العامة في أي مؤسسة.¹

وضح "الهيبي ويونس" أن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من القوانين والأنظمة والسياسات التي توجه تصرفات الأفراد داخل تنظيم معين، مما يميز هذا التنظيم عن غيره. ويشار أيضًا إلى أن التنظيم يمكن أن يكون ذو طابع ديمقراطي أو ديكتاتوري، بناءً على الخصائص التي يتمتع بها.. من ناحية أخرى، أوضح "العمرى" أن المناخ التنظيمي يشمل مجموعة من السمات التي تميز كل منظمة عن غيرها. وتتمثل هذه السمات في وجود استقرار نسبي في بيئة العمل، حيث تتكون هذه السمات بناءً على فلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى الأنظمة والسياسات الإدارية المعتمدة داخل المنظمة.²

بحسب "فورهند وجيلمر"، يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من السمات التي تميز المنظمة عن غيرها وتؤثر على تصرفات الموظفين فيها. بينما يرى "لتوين" أن المناخ التنظيمي هو وصف لمجموعة من الظروف التي إما تحفز أو تعيق الحالات المختلفة التي تشجع على العمل. لذا، فإن تغيير مناخ العمل يعني أن المسؤول لديه القدرة على إحداث تغييرات تتعلق بالحوافز التي تؤثر على أداء الموظفين.

¹ د - واصل جديلي المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار النشر الحامد، الجزائر، ص 26.

² م د، أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد / العدد السادس والسبعون، 2009.

من ناحية أخرى، يعتقد "باين" أن مفهوم المناخ التنظيمي يعكس مدى ومحتوى القيم والمعايير والسلوكيات والمشاعر السائدة التي تميز بيئة العمل¹.

يعتبر "شنيدر" أن المناخ التنظيمي هو تجسيد لكيفية تصور الأفراد لطبيعة المنظمة، حيث يعكس الصفات التي ينسبها الأفراد إلى المسؤولين عن وضع السياسات والممارسات، بالإضافة إلى الظروف التي تكشف عن بيئة العمل. في المقابل، يصف "كوشاي" المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل الأفراد في ظلها داخل المنظمة. بينما يرى "الكيسي" أن المناخ التنظيمي هو حصيلة جميع العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها العاملون في المنظمة، حيث تنعكس هذه العوامل في سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي في أدائهم داخل المنظمة².

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

تبرز أهمية المناخ التنظيمي في تحديد مدى نجاح المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتمتع بمناخ ضعيف ستواجه الفشل على المدى البعيد، حتى وإن كانت تتفوق في أداء وظائفها الإدارية³.

يؤثر المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة بشكل كبير على رضا الموظفين وزيادة الفاعلية التنظيمية، كما يؤثر على نتائج المنظمة. فالانطباعات والتصورات التي يشكلها العاملون حول المناخ التنظيمي يمكن أن تكون حافزاً للعمل والإنجاز، أو قد تصبح عاملاً سلبياً يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وسيادة عدم الرضا⁴.

¹ المؤلفان Forehand.Gimler، Environmental Variation in studies of organizational

Psychological Bulletin ، Behavior in Studies ، 1964، 62 vol ، 6 no ، 362 p

² بوزناد سميرة ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، جامعة محمد بوضياف ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 02، المجلد 14 سنة 2024 ، تاريخ النشر 2024/12/18 ، ولاية مسيلة ص 456.

³ الزوبعي محمد ، تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو بعض الآخر ، عمان ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية ، العدد 21 ، 2004.

⁴ الدسوقي علي ، المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة والمعاهد الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الأزهر وعلاقته ببعض المشكلات .

كما يلعب المناخ التنظيمي دورًا حيويًا في عملية التطوير التنظيمي من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر بدورها على كفاءة المنظمة، مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والولاء والانتماء، والاتجاهات والمواقف، والتطوير الإداري. كما أن القدرة على التحكم والسيطرة في أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الموارد البشرية ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يدعم المناخ التنظيمي ويساعد الأفراد على تحسين مستوى الأداء.

- يساهم المناخ التنظيمي الجيد في تعزيز الروح المعنوية للموظفين وزيادة مستوى رضاهم عن وظائفهم. كما يوفر فرصًا للتطور الشخصي، حيث يتضمن نوعًا من التحدي الذي يفتح المجال لتنمية التفكير الإبداعي وتحقيق الابتكار. تتأثر سلوكيات وفعاليات العمل للموظفين بشكل كبير بمدى الدعم الذي يوفره لهم المناخ التنظيمي في مؤسساتهم. يمتلك المناخ التنظيمي السائد القدرة على التأثير في مواقف الموظفين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، حيث أظهرت دراسة أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تتحقق من خلال الأشخاص الذين يعملون في بيئات مناخية إبداعية¹.
- تقديم الدعم للإدارة والباحثين في وصف وفهم خصائص المنظمة. تساهم في تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى. تساهم في معرفة كيفية تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر من خلال وسائل تحقق نوعًا من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها، مما يضمن مستوى مقبول من الرضا الوظيفي والتكيف النفسي المهني
- تساعد المنظمة في تشخيص عوامل الصراع والمواقف الضاغطة التي تؤثر سلبًا على الصحة الجسدية والنفسية للعاملين، وتسهيل السيطرة عليها ومعالجتها.
- تعزز من قدرة المنظمة على تجاوز المشكلات التي تواجهها، كما توفر مثل هذه الدراسة معلومات حول ما تقوم به المنظمة².

¹ محمد بندليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، سنة 2008 ص 232.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، البازوري، عمان، الأردن، 2010 ص 412.

- يعتبر المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين، كما أنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الأفراد
- . يؤثر نمطه على تطوير قدرات الموظفين في حل مشكلاتهم بفعالية وكفاءة. يُعد من أهم العوامل في المنظمة لأنه يعكس بيئة العمل داخلها، مما يؤثر بشكل كبير على دعم ومساعدة الموارد البشرية في تحسين أدائهم الوظيفي.

. كما أنه يربط بين المنظمة والبيئة الخارجية، حيث يحدث التفاعل بين الأفراد وبعض عناصر هذه البيئة. دراسة المناخ التنظيمي وتحليله تضمن الإنتاجية العمالية والاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى تأثيره على ردود أفعال الموظفين تجاه عملهم وعمل زملائهم.

كما أن له أهمية في التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين داخل المنظمة¹.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

تباينت وجهات نظر الكُتّاب والباحثين بشأن الأبعاد التي تشكل المناخ التنظيمي، ويعود هذا التباين إلى تعدد وتنوع المتغيرات والعوامل المؤثرة، خاصةً مع اختلاف البيئات التنظيمية بين المؤسسات. وبناءً على هذا الاختلاف، سعت الباحثة إلى اختيار الأبعاد التي نالت تأييداً واسعاً بين الباحثين، ومن أبرزها:

1- الهيكل التنظيمي

يُعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يُنظم العلاقات الداخلية في المؤسسة، ويُحدد كيفية توزيع المهام بين الأقسام والوحدات المختلفة، سواء كانت رئيسية أو فرعية، لضمان تنفيذ الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يتضمن هذا الهيكل تنظيم تدفق المعلومات وتحديد قنوات الاتصال، ويُعد بمثابة البنية الهرمية التي تُوضح مسارات العلاقات والاتصالات الرسمية داخل الكيان التنظيمي².

¹ نوال الأحول، زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخصر الجافة بالعفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد، المجلد 11، العدد 01 (جزء 2) سنة 2020 ص 268/267.

² أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد الأردن، العدد 76، 2009 ص 47.

2 - نمط القيادة والإشراف

يعتبر أسلوب القيادة والإشراف من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل فعال في تشكيل طبيعة المناخ التنظيمي. حيث أن طريقة القائد تؤثر بشكل كبير على ديناميكية الفريق وأداء المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتكمن أهمية القيادة في قدرة القائد، من موقعه القيادي، على التأثير في الآخرين وتوجيه تصرفاتهم بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

3 - الاتصالات

تعتبر الاتصالات من الأدوات الأساسية لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، سواء كانت اتصالات عمودية (صاعدة أو نازلة) أو أفقية بين الأقسام. ويعد نظام الاتصالات من الجوانب الحيوية التي يجب على القادة والمسؤولين إيلاءها اهتمامًا كبيرًا، نظرًا لدورها المحوري في نجاح المؤسسة. فكلما كانت شبكة الاتصالات داخل المنظمة متكاملة وتشمل جميع أنواع التواصل، ساهم ذلك في تحسين تدفق المعلومات وتسهيل الوصول إلى البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات².

4 - نظم وإجراءات العمل

تشير السياسات والتعليمات الدائمة إلى القواعد التي تنظم سير العمل داخل المنظمة وتحدد كيفية تنفيذ المهام المختلفة الموكلة إليها. على سبيل المثال، توضح الأنظمة المتبعة آلية تسليم واستلام المعاملات وطرق مراجعتها ودراستها وإنجازها. كما تحدد هذه الإجراءات التسلسل الإداري الذي تمر

¹ بابة معاش ، أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ،

تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ، ورقة ، 2011 ، ص 7.

² مصلح حمدان اليقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم

التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية ، 2010 ، ص 32.

من خلاله المعاملات بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى تنظيم أوقات الدوام الرسمي والإجازات الأسبوعية وشؤون العاملين وآليات التعامل مع المراجعين¹.

5 - الحوافز

تلعب الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، دورًا حيويًا في تعزيز إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، وبناء الثقة والانتماء في بيئة العمل. كما تساهم هذه المحفزات في زيادة مستوى الالتزام الوظيفي، وتشجيع الابتكار، وتقليل السلوكيات السلبية، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

6-العنصر البشري

يشكل الموظفون الهيكل الاجتماعي الداخلي للمنظمة، حيث يعملون ضمن فرق أو بشكل فردي، سواء في سياق رسمي أو غير رسمي. ويعتبر العنصر البشري متغيرًا بطبيعته، نظرًا لاختلاف الأفراد في سماتهم الشخصية، وانفعالاتهم، وأنماط تفكيرهم، بالإضافة إلى تباين دوافعهم واحتياجاتهم...²

7 - المشاركة

يركز هذا الجانب على إتاحة الفرصة للموظفين في جميع المستويات الإدارية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها. وتعتبر مشاركة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار دليلاً على وجود بيئة تنظيمية صحية، تعزز شعورهم بالانتماء إلى الفريق، وتقوي الروابط بينهم، وتزيد من ولائهم للمؤسسة، وذلك في إطار السعي لتحقيق أهداف مشتركة وتبادل المعلومات.³

¹ شيخة بنت سالم النبهانية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم فس سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، سنة 2015 ص11

² بهاز جيلالي، جفاوة أميرة، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة، جامعة غرداية، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، مجلد 05، العدد 02، سنة 2022 ص 463

³ -رياض ضياء عزيز، دور المناخ في تعزيز عملية الإبداع، دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 19، العدد 1، 2017 ص 85

8 – التكنولوجيا

نحن نعيش في عصر يشهد ثورة تكنولوجية، مما يعني إدخال تغييرات وتطويرات في المؤسسات، وهذا يسهم في تبسيط إجراءات العمل والتخلص من العديد من الجوانب الروتينية والمجهود البدني الذي قد يتطلبه. كما يتيح للعاملين فرصة أكبر لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. ومع ذلك، فإن الاعتماد المتزايد على الأجهزة والمعدات قد يؤدي إلى أن يصبح المناخ التنظيمي أكثر سلبية، حيث يتسم بالجمود واللاإنسانية، ويصبح الإنسان فيه أشبه بالآلة التي تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. على الرغم من أن تكنولوجيا العصر تعتبر نعمة للبشرية، إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين بشكل خاص وفي المجتمع بشكل عام، لأنها قد تؤدي إلى زيادة البطالة في المجتمع من جهة وتقليل الروح المعنوية من جهة أخرى، حيث يشعر الأفراد بأنهم مجرد آلات.¹

المبحث الثاني: مستويات المناخ التنظيمي وأنماطه ومعايير قياسه

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

1- على مستوى المنظمة

يتفق الأفراد داخل المنظمة بشكل جماعي على فهم المناخ التنظيمي، حيث تتكون لديهم رؤية مشتركة حول طبيعة وخصائص الظروف الداخلية للعمل. وهذا يشير إلى وجود نوع من التوافق في إدراكهم للبيئة التنظيمية المحيطة

2- على مستوى المجموعات

تُظهر كل مجموعة داخل إدارة معينة أو قسم محدد فهماً مختلفاً للمناخ التنظيمي، ويعود هذا التباين إلى عوامل متعددة مثل اختلاف مواقع الأفراد في الهيكل التنظيمي أو تفاوت طبيعة المهام التي يقومون بها. كما أن الخلفيات الاجتماعية المشتركة بين أفراد المجموعة يمكن أن تُنتج قيماً واتجاهات متقاربة تجاه العمل، مما يؤدي إلى تباين إدراكهم للمناخ مقارنة بمجموعات أخرى. ويذهب بعض الباحثين إلى وجود مناخات تنظيمية متميزة لكل مستوى إداري، بحيث يكون للإدارة العليا مناخها الخاص، وكذلك للإدارة الوسطى والدنيا. على المستوى الفردي، يظهر الإدراك الفردي للمناخ التنظيمي عند

¹ سعالي فيصل، بعض محددات المناخ التنظيمي وعلاقتها بأداء الموارد البشرية مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، تخصص علم النفس عمل وتسيير الموارد البشرية، كلية علم الاجتماع 2011-2012 ص 36

وجود فروق واضحة في الخصائص الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تباين في نظرة كل فرد إلى البيئة الداخلية للمنظمة. ويتأثر هذا الإدراك بعدة متغيرات، من أبرزها: العمر، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والموقع الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أنماط المناخ التنظيمي

يُلاحظ أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين بشأن تصنيف أنواع المناخ التنظيمي، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من جوانب متعددة، وسعت لتحديد الأنواع الأكثر شيوعاً. من بين هذه الأنواع:

1 - المناخ المفتوح: يتميز هذا النوع من المناخ التنظيمي بارتفاع الروح المعنوية بين الموظفين، ووجود بيئة عمل تعاونية بعيدة عن القيود الروتينية المرهقة. تُبنى العلاقات بين الأفراد على أساس اجتماعي قوي، مما يساعد في تحقيق التوازن بين إنجاز المهام وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين. ويُميز هذا المناخ انتشار الصدق في التعامل والشعور العام بالارتياح النفسي داخل بيئة العمل.

2 - المناخ المغلق: يُعتبر هذا المناخ عكس المناخ المفتوح، حيث يسود الشعور بالفتور وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. في هذا النوع، يتجاهل القائد احتياجات الأفراد، ويُسيطر الروتين على سير العمل، مما يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية. يركز المدير في هذا السياق على الإنتاج فقط، دون مراعاة الجوانب الإنسانية للموظفين أو توفير بيئة عمل محفزة.²

3 - مناخ الإدارة الذاتية: يتسم هذا المناخ بمنح العاملين حرية كبيرة في أداء مهامهم، مع الحفاظ على مصلحة العمل العامة. ورغم أن المدير يحرص على تطبيق القوانين واللوائح بدقة، إلا أنه قد يتجاهل أحياناً المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة. وتكون الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ

¹ محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2006 ص 28.

تم الإطلاع عليه يوم: 2025 / 04/04 من موقع Library.ivgaza على الساعة 4:00.

¹² إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 21 تم الإضطلاع عليه يوم 2025/01/18 من موقع Library ivgaza edu.ps

مرتفعة نسبياً، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى تلبية احتياجاتهم الاجتماعية، رغم أنها لا تصل إلى المستوى الذي يتحقق في المناخ المفتوح.

4- المناخ الموجّه: يتميز هذا النمط بالتركيز الواضح على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع تقليل نسبي في الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين. وتكون الروح المعنوية في هذا المناخ جيدة إلى حد ما، لكنها تعتمد بشكل رئيسي على الشعور بالإنجاز المهني أكثر من اعتمادها على التفاعلات الاجتماعية.¹

5- المناخ المألوف: في هذا النوع من المناخ التنظيمي، يتمكن الموظفون من تلبية احتياجاتهم الاجتماعية بشكل واضح، لكنهم لا يولون اهتماماً كبيراً للضغوط الاجتماعية التي قد تُفرض عليهم في مكان العمل. ورغم أن الأفراد قد يشعرون بالراحة الاجتماعية، إلا أن هذا المناخ قد يتجاهل جوانب أخرى من التحفيز والابتكار.

6 - المناخ الأبوي: يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة بشكل كبير في يد المدير، حيث لا يُسمح للموظفين بإظهار مبادرات قيادية. في هذا السياق، لا يتم تلبية حاجة الموظفين للتفاعل الاجتماعي أو الترابط بينهم، مما يجعلهم يعملون بشكل منفصل سواء كأفراد أو مجموعات. يشبه دور المدير في هذا النوع من المناخ دور الأب، حيث يتوقع الموظفون أن يبقوا في موقع تابع، ويتجنبون إظهار مهاراتهم القيادية أو الابتكارية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين.²

7- المناخ التنظيمي العائلي: يتميز هذا المناخ بارتفاع مستوى تلبية الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية، ويُعرف بقوة التماسك الجماعي بين الأفراد. تكون العلاقات الإنسانية في هذا النوع من المناخ دافئة ومترابطة للغاية، حتى يمكن تشبيه بيئة العمل بعائلة واحدة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا المناخ إلى تراجع في أداء العمل، حيث يصبح الرضا الوظيفي ناتجاً عن تلبية الاحتياجات الاجتماعية أكثر من تحقيق أهداف المؤسسة أو تحسين الإنتاجية.

¹ خالد الزعبي وحسين العزب ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة أربد ، مجلة المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، 2007 ص 77.

² حمد عبد الله عيسى ، تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، مملكة البحرين 2014 ص 65.

8 -المناخ التنظيمي (الذاتي): يتميز هذا النوع من المناخ بمنح الأفراد حرية كاملة في كيفية توزيع الأنشطة وتنظيم مهامهم بما يتناسب مع قدراتهم. كما يُسمح لهم بتلبية احتياجاتهم الاجتماعية ضمن بيئة العمل. وعلى الرغم من أن هذا المناخ يشهد تقليلاً في الرقابة على الأداء، إلا أن الروح المعنوية ترتفع بفضل الحرية الممنوحة لكل فرد ليؤدي عمله وفقاً لطاقته وإمكاناته..¹

المطلب الثالث: فعالية المناخ التنظيمي الجيد:

لتحقيق مناخ تنظيمي مثالي، يجب على الإدارة أن تتعامل مع العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي: يتعين على الإدارة تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وتجميع الوظائف بطريقة تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين، مما يجعل الوظيفة أكثر أهمية وتأثيراً. يجب أن يؤدي تعديل الهيكل التنظيمي إلى تحقيق أقصى استفادة من طاقات الأفراد وولائهم، وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد جزءاً من جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتتميز بتفاعل قوي.

2. السياسات: إن وضع سياسات مرنة في اتخاذ القرارات لتتوافق مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية يترك أثراً إيجابياً على الأفراد المتأثرين بتطبيقها. كما يجب أن تتسم السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح، وألا تكون عرضة للتغيير السريع، لأن ذلك يعزز الثقة والارتياح لدى العاملين.

3. تدريب العاملين: يجب أن يشعر العامل بأن الإدارة تهتم به وتقدره لكفاءته، وذلك من خلال تدريبه المستمر على ما هو جديد أو ضروري، مما يزيد من ثقته بنفسه وبالمُنشأة.²

¹ رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ط1 ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، سنة 2004 ، ص 101-102.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار الفكر، عمان، ط3، 2004 ص 308.

4. وسائل وأنماط الاتصال: يسعى الموظف إلى تحقيق ذاته، ولكن لا يمكنه الوصول إلى ذلك دون الحصول على المعلومات الضرورية. من المؤكد أن استخدام وسائل اتصال متنوعة وفعالة يعزز من كفاءة الموظف وأدائه، كما يساهم في تعزيز التعاون بين الموظفين وتطوير التفاهم والتقارب بين الموظفين والإدارة.

5. عدالة التعامل: ينبغي على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير متحيزة للتعامل مع الموظفين، سواء كان ذلك في المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب، مما يخلق شعوراً بالارتياح لدى الموظفين ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على أسس سليمة وثابتة.

6. النمط القيادي: يجب على الإدارة تبني فلسفة إنسانية من خلال إشراك الموظف في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به، حتى يشعر بقيمته ومساهمته في تحقيق الأهداف المطلوبة. القيادة التي تدعم المرؤوس وتساعد عند الحاجة وتوجهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع بناء الثقة بالنفس والاستقرار النفسي وتطوير الأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتغيب.

7. أساليب الرقابة: لا شك أن الرقابة ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، إلا أن الرقابة التقليدية غالباً ما تدفع الموظفين إلى ابتكار وسائل مختلفة لاختراقها، مما يؤدي إلى تشديد الرقابة. الإدارة الجيدة هي التي تخلق بيئة تنظيمية تدفع الموظف إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف، سواء كان هناك من يراقبه أم لا.

8. المسؤولية الاجتماعية: البيئة التنظيمية الجيدة هي التي تخلق لدى الموظف حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه. المشروع لا يعمل فقط لإشباع حاجات المجتمع المثلث بالمشاكل، ولذلك فإن إدارة المشروع هي التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتخلق بيئة تربط بين أهداف الموظف والتنظيم وأهداف المجتمع. 1.

¹ المرجع نفسه ص 309

خلاصة الفصل:

المناخ التنظيمي من أهم الموضوعات التي أنتجتها الدراسات السابقة، ورغم اختلاف الباحثين الذين درسو هذا الموضوع إلا أنهم اتفقوا على أن هذا الموضوع له تأثير كبير على فعالية المؤسسة، وعناصره هي التي تحرك الأعمال الإدارية فيها، وهو يؤثر على مستوى أداء العاملين.

الفصل الثاني :

قيم العمل

الفصل الثالث : قيم العمل

المبحث الأول : مفهوم وأنواع قيم العمل :

المطلب الأول: تعريف قيم العمل

المطلب الثاني : علاقة الالتزام بقيم العمل

المطلب الثالث : تصنيف قيم العمل

المبحث الثاني : أهمية قيم العمل والنظريات المفسرة لها

المطلب الأول : أهمية قيم العمل

المطلب الثاني : أسباب تراجع قيم العمل

المطلب الثالث : نظريات قيم العمل

المبحث الثالث : خصائص وأبعاد قيم العمل

المطلب الأول : العلاقة بين قيم وأخلاقيات العمل

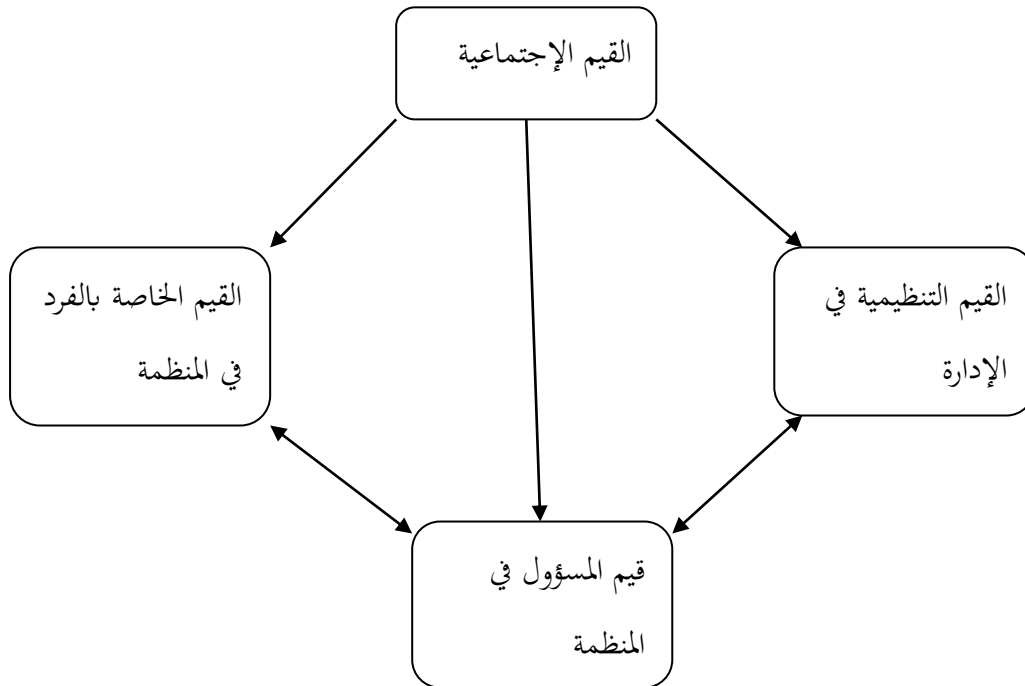
المطلب الثاني : خصائص قيم العمل

المطلب الثالث : أبعاد قيم العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشكل قيم العمل أساسًا جوهريًا في بناء المجتمعات ونجاح المؤسسات، حيث توجه تصرفات الأفراد وتؤثر في دوافعهم وتقييمهم للأمور. تختلف هذه القيم باختلاف المجتمعات والثقافات، وتتنوع في تصنيفاتها وأبعادها، مما يجعل دراستها وتحليلها أمرًا ضروريًا لفهم ديناميكيات العمل وتحقيق التنمية المستدامة

الشكل رقم 01 : يبين التبادلية في العلاقات بين القيم¹

المصدر : محمد أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب

¹ محمد أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي – قيم وأخلاقيات الأعمال-، زمزم ، ط1 ، 2011، ص66

المبحث الأول: مفهوم وأنواع قيم العمل

المطلب الأول: تعريف ومفاهيم قيم العمل

تنوع قيم العمل بين المجتمعات المختلفة وكذلك بين المنظمات، كما يختلف مدى الالتزام بهذه القيم من فرد لآخر. قبل أن نتناول تعريفها، يجب أن نناقش القيم كعنصر مستقل. يمكن تعريف القيم في اللغة على النحو التالي: تقدم المعاجم اللغوية مجموعة من المعاني لكلمة "قيمة" وجمعها "قيم". وتظهر الأصول اللغوية أن كلمة "قيمة" مشتقة من كلمة "قوم"، التي لها موارد ومعاني متعددة. استخدم العرب هذا الفعل ومشتقاته في معانٍ عدة، منها ما يهمنا:

1- المقومة والثبات، وهو ما يشير إليه أصل الفعل "قوم" لأنه يدل على القيام مقام الشيء. يقال: "ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه".¹

القيم في الاصطلاح تشير إلى المقاييس والمبادئ التي تُستخدم لتقييم الأشياء، وهي المعايير التي من خلالها يتم الحكم على الناس والأغراض والأفكار والأفعال والمواقف بأنها جيدة وذات قيمة ومرغوبة، أو على العكس من ذلك، بأنها سيئة وغير ذات قيمة أو قبيحة.² ومن هنا يمكن القول إن القيم تمثل الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة حول ما يعتبر مرغوباً أو غير مرغوب في بيئة العمل، حيث تسهم هذه القيم في توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن بين هذه القيم المساواة بين الموظفين والاهتمام بإدارة الوقت، وغيرها.

2- يعرفها المصري (1976) بأنها مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المهني الالتزام بها والعمل وفقاً لها ليكون ناجحاً في تعامله مع الآخرين وناجحاً في مهنته طالما كان قادراً على كسب ثقة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

¹ مرتضى الزبيدي كتاب تاج العروس من جواهر القاموس، الطبعة الأولى، بالمطبعة الخيرية بمصر، سنة 1306 هـ، ص 36

² سعاد جبر سعيد، 2009، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنسان، ط 1، جدار الكتاب العالمي، الأردن. ص 19

3 - كما يعرفها موتاز (1986) بأنها تشير إلى الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يحققها الفرد من خلال ممارسته للعمل ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل. والشايب حولك 2016. مجموعة من المعلومات والمبادئ الحاكمة لدى الفرد التي تشكل قناعته بأهمية وقيم العمل على المستوى الشخصي وعلى مستوى المنظمة.¹

4- أو هي المبادئ والمعايير المحددة في بيئة العمل التي توجه سلوك الفرد العامل داخل المنظمة، وتعمل كمعيار مكتوب لقياس أدائه وواجباته تجاه هذا العمل. أو هي القواعد الأخلاقية والقانونية التي تتشكل داخل منظمة معينة، والتي بدونها لا يمكن للمنظمة أن تستمر أو تواجه التحديات بمختلف أشكالها.

هي مجموعة من المبادئ والتعليمات والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف، كما أن سلوك الموظف يعكس مدى تطبيق القيم والالتزام بها، ووجود قيم العمل.

لذا يمكن القول إن قيم العمل هي مجموعة القيم التي يتفق عليها الأفراد المنتمون إلى نفس العمل، وتؤثر في دوافعهم، ويقبلونها كأساس للسلوك المهني سواء كان مرغوباً فيه أو غير مرغوب، وتلعب دوراً فعالاً في تلبية الاحتياجات والميول، أو يمكن القول إنها الخصائص التي يرغب الناس في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يقومون بها والمواقف التي يعيشونها، وفي الأشياء التي يؤدونها أو يحصلون عليها.

المطلب الثاني : علاقة الالتزام بقيم العمل

تشير الأبحاث إلى أهمية تعزيز التزام الفرد تجاه المؤسسة من خلال ترسيخ نهج الإدارة المبني على القيم والأخلاق، وتجسيد ذلك بخلق بيئة عمل صحية تتيح للموظفين العمل براحة عبر توفير التقنيات الحديثة والمتطورة التي تساهم في تقليل الوقت والجهد، وتعزيز الثقة، وتشجيع التعاون، وتوحيد العلاقات، ونشر القيم والمبادئ الإنسانية والأخلاقية في العمل.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرية على التوافق التنظيمي وقيم العمل، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاقتصاد، جامعة مصر. 2013 ص306.

أظهرت دراسة تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وقيم العمل أن هناك ارتباطاً بين القيم السائدة في العمل والالتزام التنظيمي. وهذا يستدعي وضع مجموعة من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار العاملين في مجال التعليم، بحيث تتوافق منظومة قيمهم مع القيم السائدة في البيئة الجامعية. كما يجب توفير بيئة عمل مناسبة تضمن الأمان والاطمئنان الوظيفي.

يتضح من السابق أن هناك علاقة ترابط بين قيم العمل والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. ومن خلال مراجعة الأدبيات المتنوعة المتعلقة بموضوع قيم العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، لوحظ وجود نقص في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.¹

المطلب الثالث : تصنيف قيم العمل

يمكننا تصنيف قيم العمل إلى فئات متنوعة بناءً على اختلاف الباحثين وفقاً لتباين السياقات الثقافية والدينية والفكرية.²

1 - تصنف حسب مكونات قيم العمل أو مجالاتها:

- قام بوكهولز بتقسيم القيم الإدارية إلى عدة أنظمة، منها نظام قيم أخلاقيات العمل، ونظام قيم التوجيه الجماعي، ونظام القيم الإنسانية، ونظام قيم المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى نظام قيم الراحة والفراغ.
- أما في تصنيف الفلسفة البروتستانتية، فقد تم تقسيم قيم العمل إلى العن.³
- تتضمن القيم الداخلية للعمل ثلاثة جوانب: الفخر بالعمل، الانغماس فيه، والفعالية والنشاط.

¹ الحمار ، محمد ماهر ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران (دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط صفحة 133 ، 134

² أمل عبد الرزاق درويش عابد، الدور التربوي للأسرة في تنمية قيم العمل المهني بضوء السيرة النبوية، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التربية بالملكة العربية السعودية، 2013، ص28.

³ أمل عبد الرزاق درويش عابد، نفس المرجع، ص28.

- أما القيم الخارجية للعمل فتتمثل في الحاجة الاجتماعية للعمل والمسؤولية تجاهه.
- تصنيف إبراهيم 1992: حيث قام بتقسيم قيم العمل إلى ثلاثة أقسام وهي: قيم عمل داخلية وتنقسم إلى القيم الأخلاقية والقيم الذاتية والقيم الاجتماعية والقيم الثقافية والقيم الدينية والقيم الترويجية.
- قيم عمل خارجية وهي قيم النجاح في الحياة العلمية وتنقسم إلى العائد الاقتصادي، المكانة، أسلوب الحياة، الأمن... الخ.
- القيم المرتبطة باتفاق العمل: وهي عبارة عن القيم والمعايير التي ترتبط بالمحددات التي تنظم علاقة الفرد بيئة العمل المادية والبشرية وتنقسم إلى: العلاقة برؤساء العمل بالعلاقة بالزملاء، جو العمل.
- تصنيف قيم العمل حسب النمط: ¹
- تصنيف منصور: حيث حدد اثني عشر نمطاً لقيم العمل وهي: الدخل والعائد المالي، القيادة وتنظيم العمل، الخدمة العامة والمساهمة في سعادة الآخرين، المكانة الاجتماعية للعمل، الإنجاز والإنتاج، الاستقلال، الابتكار، العلاقة مع الزملاء، القيمة الجمالية، تنوع بيئة العمل، والعلاقة مع رئيس العمل.
- تصنيف اعتماد علام، الذي يهدف إلى تقنيه في المجتمع العربي، يسعى لقياس قيم العمل من خلال تحديد الأهمية النسبية التي يوليها المبحوث لمختلف أوجه النشاط المرتبطة بالعمل وما يرافقها من مشاعر واتجاهات ومعتقدات وأفكار. ينقسم المقياس إلى مقاييس فرعية، كل منها يقيس بعداً من أبعاد قيم العمل، وهي: الفخر، الاندماج في العمل، تفضيل العمل، القيمة الاقتصادية للعمل، القيمة الاجتماعية للعمل، السعي للترقية، الدافعية والإنجاز، والانتماء للعمل.²

المبحث الثاني: أهمية قيم العمل والنظريات المفسرة لها

المطلب الأول: أهمية قيم العمل

¹ المرجع نفسه، ص 30.

² أمل عبد الرزاق درويش عابد، نفس المرجع، ص 30

تلعب القيم العمل دورًا حيويًا في استقرار المجتمع وتطوره، ويتجلى ذلك من خلال تصرفات العاملين ورضا المستفيدين من المنتجات. قبل مناقشة أهمية قيم العمل، سنستعرض. أولاً أهمية القيم بشكل عام:

1-أهمية القيم في العمل:

تُعتبر القيم من الجوانب الأساسية في دراسة السلوك التنظيمي، لأنها تشكل الأساس لفهم الاتجاهات والتوقعات، وتؤثر على إدراكاتنا. كما تُعتبر القيم قوة دافعة ومنظمة للسلوك، وتُستخدم كمعيار يلجأ إليه الفرد عند مقارنة مجموعة من الخيارات السلوكية، وتعمل كعامل موحد للثقافة العامة. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر القيم محدداً للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تتوافق هذه الأهداف مع القيم. كما تُجسر القيم الفجوات الثقافية بين المجتمعات المختلفة، مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي.¹

تتفاوت القيم في المجتمعات من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية والالتزام بأوامر المسؤولين، لذا من المهم التعرف على القيم السائدة في أي مجتمع لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد. تلعب القيم دورًا في تعزيز أسس المجتمع، حيث تمثل المعايير الأخلاقية التي تساهم في بنائه وتنظيمه، وفي الوقت نفسه تشكل الإطار العام لأخلاقيات الأفراد التي يكتسبونها من خلال التنشئة الاجتماعية في مجتمعاتهم. كما تعتمد القيم بشكل كبير على الاتجاهات، لأن تفعيل دور القيم أو محاولة غرس قيمة معينة لدى الأفراد يتطلب دعمها باتجاهات تدعم هذه القيمة.²

يمكننا القول إن القيم تلعب دورًا مهمًا في تشكيل وتكوين توجهات الفرد، حيث تُعتبر القيم المعايير التي يعتمد عليها الشخص في تقييمه للأمور.

2-أهمية قيم العمل داخل التنظيم:

يمكن تلخيص الأهمية في العناصر التالية:³

¹ محمود سليمان العمي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ،ص109

² سعيد علي الحسنية، دور القيم الاجتماعية في الوقاية من الجريمة، أطروحة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2006 ص21

³ أمل عبد الرزاق درويش عابد، نفس المرجع، ص27

• تلعب قيم العمل دوراً مهماً في تحديد جودة العمل وإتقانه، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج والنجاح.

• تسهم قيم العمل بشكل كبير في تنظيم سير العمل.

• تعتبر قيم العمل ضماناً لاستمرارية العمل وتطوره.

• يشعر العامل بالانتماء لعمله والمؤسسة التي يعمل بها، مما يعزز دافعيته نحو العمل.

• تساهم قيم العمل في التطوير العلمي للعاملين والمؤسسة التي يعملون بها.

• تعزز العلاقة الإيجابية بين أصحاب العمل والعاملين والمستخدمين.

المطلب الثاني: أسباب تراجع قيم العمل

طالما أن القيم تمتاز بالتغير والاكسباب، منها القابلة إلى التطوير والتحديث لما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والتركيب التنظيمي بل حتى في نظم عملها وأهدافها، لذا وصفت خطوات عدة يمكن أن يعزز بها القيم ومنها:¹

- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي مستويات ومهام أو وظائف مناسبة لتحقيق القيم المطلوبة، مع توضيح مدى المسؤولية وخطوط السلطة.
- نظم العمل: تصميم نظم لإنجاز المهام ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة. التعيين تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية ضرورية لتنفيذ القيم الرغوية بنشرها في المؤسسة.
- التدريب: توجيه الموظفين الجدد لفهم أهمية القيم وتعزيزها من خلال اكتساب مهارات إضافية.
- التكامل: دمج جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عبر أنظمة فعالة تزيل الفروق بين تخطيط وتنفيذ الأنشطة.

¹ لمياء عماري، قيم العمل في المقاولات الجزائرية، دراسة ميدانية بمقولة أشغال البناء بباتنة، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، إدارة وأعمال 2015، ص 23

- الاتصالات: يتم من خلالها توعية العمال بوجود قيم جديدة وضعتها المؤسسة ويجب الالتزام بها.¹

المطلب الثالث: نظريات قيم العمل

تعددت النظريات التي تناولت نظريات قيم العمل ومن أهم النظريات تذكر :

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن الحياة الاجتماعية تتجسد في عملية تفاعل متبادل، حيث يتبادل أطراف التفاعل الأخذ والعطاء. وقد بدأت ملامح هذه النظرية في الظهور من خلال إسهامات "بيتر بلاو"، خاصة في كتابه البارز بعنوان (التبادل والقوة). في تناوله لمفهوم القيم، يشير إلى أن الأفراد يقومون بتقييم المكافآت والتكاليف المرتبطة بأنماط التبادل. كما توضح النظرية أن المشاركة في قيم الجماعة يمكن أن تؤدي إلى نتيجتين من وجهة نظر بيتر بلاو: الأولى هي أن الاشتراك في القيم قد يكون دليلاً على التضامن، والثانية هي أن الاشتراك في القيم قد يؤدي إلى التكامل، مما قد يشير إلى عدم التشابه، حيث أن الجماعات الأخرى قد تمتلك قيماً مختلفة. تكمن المشكلة في القيم التي تنظم المنافع والتبادل بين الناس.²

ثانياً: نظرية الصراع:

يرى مؤيدو هذه النظرية، وعلى رأسهم "ماركس" و"غير"، أن لديهم وجهة نظر مختلفة بشأن القيم العمل. فهم يعتقدون أن القيم في أي مجتمع تعكس مصالح فئة معينة، وهي النخبة أو الطبقة الحاكمة. حيث تسيطر الطبقة الحاكمة على باقي الطبقات من خلال القيم، وتستخدمها لتوجيه المجتمع نحو تحقيق أهدافها الخاصة.

ثالثاً: النظرية اليابانية

¹ لمياء عماري، نفس المرجع ، ص24

² شي محمد السعيد ، قيم العمل لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية للطورين المتوسط والثانوي في ضوء بعض المتغيرات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017 ص16

أبدت مراكز البحث الإداري اهتمامًا كبيرًا بالتجربة اليابانية التي أصبحت نموذجًا يحتذى به من قبل العديد منها. يكمن سر هذا التقدم في طبيعة البيئة اليابانية والأسس الثقافية والتربوية في المجتمع الياباني، الذي يتسم بقيم روحية أثرت بشكل كبير على الفكر والممارسات الإدارية اليابانية. التنظيم السائد في منظمات الأعمال يركز على تقديس والحفاظ على القيم الاجتماعية الأساسية في المجتمع الياباني، وقد تم دمج هذه القيم في بيئة العمل وتمجيدها كقيم خاصة بالإدارة اليابانية. الهدف من ذلك هو العمل بها وتوريثها ونشرها للأجيال القادمة، حيث تعتبر السبب الرئيسي في تطور المجتمع الياباني وتقدمه. ومن أبرز القيم التي سادت في منظمات المجتمع الياباني ما يلي:¹

أ. القيم الروحية للمجتمع الياباني:

ب. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

العائلة: تتميز اليابان بعلاقات أسرية متوارثة تتسم بالحب والتضامن والاحترام والولاء، مما ينعكس على احترام العمال لبعضهم البعض ولرؤسائهم، حيث يتلقون التوجيهات والإرشادات برضا وتنفيذ. يدركون تمامًا أن توسيع المنظمة يعني مواجهة صعوبات كبيرة في الحفاظ على الروابط العاطفية والشخصية بين الأفراد، لذا يركزون على العمل الجماعي الذي يتسم بالثقة والمشاركة والالتزام. العمل المشترك: يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في إظهار نقاط ضعفه للمرؤوسين، سعيًا للحصول على المساعدة والولاء.

السلوك اليومي للعامل الياباني: لا يركز الفرد الياباني على حقوقه الشخصية بقدر ما يلتزم بواجباته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر إلى الفرد من منظور التعاون في إطار المسؤوليات الموكلة إليه، حيث يعتبر التمرکز حول الذات دلالة سلبية، والولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، حيث يضع الفرد الياباني مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

الاهتمام بالعنصر البشري: يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، وقد أولت الإدارة اهتمامًا كبيرًا بالموارد البشرية ومارست أنماطًا من السلوك في تعاملها، منها ما يلي:²

التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل ورفع معنويات الموظفين ذوي الأداء المنخفض.

¹ شريف سلمى، قيم العمل وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط - بربان-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، جامعة غرداية، 2020، ص 26.

² المرجع السابق، ص 26

- نظام استمرارية الوظيفة.
- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.
- التعاون وتضافر الجهود بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة. تسعى المنظمات اليابانية دائماً لكسب ثقة المجتمع، حيث تتماشى أهدافها مع أهداف المجتمع. فهي تعتبر تحقيق الربح وسيلة لكسب ثقة المجتمع، مما يعزز علاقاتها به ويضمن لها الاستمرارية والتطور. ومن خلال ما سبق، يشير إلى أن عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي" حقق أهم إنجاز في حياته عندما وضع نظرية Z، التي تعتبر نموذجاً ناجحاً للإدارة اليابانية في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية العالية ورضا الموظفين، كما أنها تستند إلى قيم أساسية في المجتمع، مما جعلها واحدة من أهم النظريات الناجحة والرائدة في المجتمع الياباني.

المبحث الثالث: خصائص وأبعاد قيم العمل

المطلب الأول: العلاقة بين قيم وأخلاقيات العمل

هناك ارتباط قوي بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها. توجد بعض القيم التي يُفضل أن يتحلى بها الأفراد العاملون، مثل القيم الاجتماعية والتنظيمية والمهنية. تسعى معظم منظمات الأعمال إلى أن يمتلك العاملون فيها مستوى عالٍ من القيم المرتبطة بأخلاقيات العمل، إلا أن تحقيق الوضع المثالي يعد هدفاً صعب المنال. وهناك عدة عوامل تسهم في تدهور القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل:¹

- سيطرة العشائر والروابط الأسرية والولاءات الحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود تمييز في التعامل بين الموظفين.
- تعقيد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإتمام المعاملات.
- عدم توفر نماذج يحتذى بها للموظفين داخل العمل وخارجه.
- تدهور الأوضاع الاقتصادية في المجتمع وبين الموظفين.

¹ معمريّة بشير، التغيير في ارتقاء القيم لدى مجموعة عمرية مختلفة من الجنسين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (15) جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطبع والسحب، الجزائر. 2001، ص26.

• ضعف الهياكل التنظيمية والقيادات الإدارية، بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.

• ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل.

المطلب الثاني: خصائص قيم العمل

1- القيم ذاتية وشخصية:

تتصل القيم بالفرد بشكل وثيق، حيث تتأثر بطبيعته واهتماماته وميوله ورغباته وتأملاته الفطرية بالإضافة إلى معتقداته. إن اختلاف الناس في آرائهم وتوجهاتهم وأحكامهم على الأمور يعود إلى تباين القيم المتأثرة بعواملهم الشخصية، مما يبرز أهمية ترسيخ العقائد والتصورات الصحيحة عند بناء وغرس القيم.

2- القيم نسبية:

تشير نسبية القيم إلى أنها تتغير حسب الزمان والمكان وفقاً للعوامل المؤثرة عليها. فالقيم تعتبر ثابتة بالنسبة لمن يعتقد بها، لكنها تختلف بين الأفراد والثقافات والأجيال. ما يعتبره جيل معين قيمة إيجابية قد يراه جيل آخر قيمة سلبية، وهكذا. كما يمكن أن تكون القيم نسبية بالنسبة للشخص نفسه في أوقات مختلفة بناءً على خبراته وتجربته، حيث تعتمد القيم على الفكر وتنبثق منه.

3-القيم تجريدية:

القيم تحمل معانٍ مجردة، حيث تتميز بالموضوعية والاستقلالية في ذاتها، بينما تتجلى معانيها في الواقع من خلال ترجمتها إلى سلوك ملموس. فالعدل، على سبيل المثال، له قيمة معنوية ذهنية مجردة وغير محسوسة، لكنه يكتسب قيمته من تطبيقه في حياتنا اليومية. يُعتبر الأب عادلاً عندما يمنح أبنائه حقوقهم بالتساوي، وعلى النقيض، يُعتبر الأب غير عادل عندما يفضل أحدهم على الآخر.¹

4-القيم متدرجة:

يشير مفهوم تدرج القيم إلى تنظيمها في سلم متغير ومتفاعل، حيث تُرتب القيم بشكل هرمي وفقاً لأولوياتها وأهميتها للفرد، مما يؤدي إلى سيطرة بعض القيم على غيرها. وبهذا يتكون لدى الفرد نسق قيمى داخلي متدرج. على سبيل المثال، تعتبر الصلاة وطلب العلم قيمتين مهمتين للفرد، ولكن

¹ بدوي عبد الرحمن، دراسة في المفهوم والنظريات، نشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ص 47.

في حالة اضطراره للاختيار بينهما، ستتقدم قيمة الصلاة على طلب العلم بناءً على ترتيب القيم الهرمي لديه.¹

المطلب الثالث: أبعاد قيم العمل

تعتبر قيم العمل نتائجاً لتراكمات تربوية تبدأ من الذات وتستمر عبر جميع المراحل التي يمر بها الإنسان في مساراته المتنوعة، وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ للحياة، وصولاً إلى الوظيفة وما تفرضه عليه. يمكن تقسيم وتحديد مصادر قيم العمل على النحو التالي:

1-الذات : لا يسعى الإنسان إلى تحقيق هدف ما إلا إذا كان له تأثير في نفسه ويثير شغفاً خاصاً لديه. لذلك، لا يبدو العمل جذاباً وجميلاً أمام الذات الإنسانية، مما يدفع هذه الذات إلى إخضاع القواعد القيمية لنظرة الفرد وتقديره الخاص. هذا الأمر محفوف بالمخاطر لأنه يمنح القواعد القيمية الثبات والاستقرار والاستمرارية التي تحتاجها.

2 الدين : تعد الأديان السماوية مصدراً رئيسياً للقيم، ففي الإسلام، تتجلى هذه القيم في القرآن الكريم وسنة النبي (صلى الله عليه وسلم). جميع القيم المستمدة من هذا المصدر تعتبر مطلقة. القرآن الكريم، باعتباره مصدر التشريع في الدين الإسلامي، يحتوي على النسق القيمي الإسلامي، ويعتبر الدستور الذي يجب الرجوع إليه لاشتقاق القيم والقواعد التي تحكم الأفراد، حيث أن كل آية تتضمن قيمة من القيم .

3-وسائل الاعلام : في العصر الحالي، تلعب وسائل الإعلام دوراً بارزاً في تشكيل وزرع ونقل الثقافة. فهي تتمتع بأهمية خاصة في تعزيز القيم نظراً لانتشارها الواسع وقدرتها الكبيرة على الإقناع والتأثير. ومع ذلك، قد تترتب عليها آثار ثقافية واجتماعية سلبية.

يُعَدُّ التلفاز من أبرز وسائل الإعلام التي تؤثر في الوقت الحالي على شخصية الفرد، خاصة في المراحل العمرية المبكرة، حيث يكتسب أهمية خاصة بين وسائل الإعلام المختلفة. يتميز التلفاز بتأثيره الكبير في حياة الأطفال، إذ يُعَدُّ جهازاً قادراً على الترفيه والتثقيف في آن واحد، مما يؤثر على تفكير الطفل وعواطفه. كما يُعتبر أداة هامة للتعليم المباشر، حيث ينقل لنا المعلومات والمعارف، ويعرض العديد من العادات والتقاليد التي تتبناها المجتمعات المختلفة.

¹ الجلال ماجد، تعلم القيم وتعليمها، ط2، عمان: دار المسيرة ، 2007، ص38.

4-المؤسسات التعليمية: يمكن لهذه المؤسسات أن تلعب دورًا حيويًا في تجهيز الطلاب لدخول سوق العمل، حيث يمكنها إرشادهم وتوعيتهم ببعض القضايا المتعلقة بالدين والأخلاق والعلاقات العامة، مما يساعد في تعزيز السلوك الإيجابي للطلاب تجاه بعض القيم مثل المساعدة والمسؤولية والانتماء...

5-المجتمع: في مجتمع تسوده قيم سياسية واجتماعية وغيرها، من الطبيعي أن ينقل الأفراد هذه القيم إلى المؤسسة التي يعملون بها، وتنعكس في سلوكهم أثناء أداء مهامهم. وإذا كانت هذه القيم تهتم بوضع حدود للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدي، فإنها تؤثر على الفرد عند انتقاله إلى المؤسسة وممارسته لدوره الوظيفي في الخدمة العامة.

6-تشريعات الخدمة الوطنية: تعتبر مجموعة القوانين والأنظمة واللوائح التي تصدر بناءً على المصادر التشريعية المعتمدة في الدول من المصادر الأساسية لقيم العمل. ذلك لأنها تنظم وتوجه الإدارة نحو المسار الذي يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها. كما أنها تحدد الواجبات التي تفرضها الوظيفة والمحظورات التي يجب تجنبها في هذه الوظيفة.¹

¹ شريف سلمى, نفس المرجع, ص30.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه حول قيم العمل، يمكن استخلاص ما يلي:

تبدو دراسة قيم العمل مهمة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

تشير جميع تعريفات قيم العمل إلى أنها وسيلة تدفع الفرد إلى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع مثل العلاقات والاتجاهات والعادات.

القيم ليست خصائص طبيعية أو غيبية، بل هي ظواهر اجتماعية لا تتصف بالثبات الدائم.

القيم نسبية ولا يمكن فهمها إلا في السياق السلوكي والثقافي الذي يعيش فيه الفرد.

يلعب الدين دوراً فعالاً في بناء القيم لدى الأفراد. الإنسان هو الذي يحمل القيم ويضيفها على الأشياء. ونظراً لأهمية قيم العمل في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي في المنظمات بمختلف أنواعها، فقد ارتبط هذا المفهوم بعدد من المتغيرات التي حاولت تفسير المشكلات التي يواجهها الموظفون، واعتبرتها حلولاً من خلال الواقع لتحسين مستوى المنظمات وتقليل السلوكيات السلبية التي يمارسها الأفراد داخلها، واستبدالها بسلوكيات خارج الإطار الرسمي، مما له دور كبير في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وهذا ما سيتم التطرق له في فصل سلوك المواطنة التنظيمية....

الفصل الثالث:

تأثير عناصر المناخ التنظيمي على
قيم العمل عند الموظفين

الفصل الثالث : تأثير عناصر المناخ التنظيمي على قيم العمل عند الموظفين

-المبحث الأول: تأثير بيئة العمل المادية على قيم العمل عند الموظفين

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل

المطلب الثاني: بيئة العمل المادية

-المبحث الثاني: تأثير زملاء العمل على قيم العمل عند الموظفين

المطلب الأول: مفهوم قيم العمل

المطلب الثاني: تأثير زملاء العمل على قيم العمل لدى الموظفين

-المبحث الثالث: تأثير مسؤول والقيادة الإدارية على قيم العمل عند الموظفين

المطلب الأول: المفاهيم المقربة من القيادة

المطلب الثاني: أنماط القيادة والمسؤولية وتأثيرها على قيم العمل عند الموظفين

-المبحث الرابع: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على قيم العمل عند الموظفين

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

المطلب الثاني: أنواع الحوافز وتأثيرها على قيم العمل عند الموظفين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يُعَدُّ المناخ التنظيمي من العوامل الأساسية التي تُشكِّل بيئة العمل داخل المؤسسات، حيث يشتمل على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز كل منظمة عن غيرها. يؤثر هذا المناخ بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين، بما في ذلك قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل. يشمل المناخ التنظيمي القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات السائدة في بيئة العمل، والتي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. تُظهر الدراسات أن المناخ التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى العاملين، من خلال تعديل قيمهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وقيم العمل لدى الموظفين من خلال تحليل كيفية تأثير بيئة العمل على تشكيل وتطوير هذه القيم، ومن خلال ذلك سيساهم هذا البحث في فهم أعمق للدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تعزيز قيم العمل. نهدف من خلال هذا الفصل إلى فهم أعمق للدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تعزيز قيم العمل، وبالتالي تقديم توصيات للمؤسسات حول تحسين بيئة العمل لدعم القيم الإيجابية لدى الموظفين.

المبحث الأول: تأثير بيئة العمل المادية على قيم العمل لدى الموظفين

تلعب بيئة العمل المادية دورًا حويًا في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحفيزهم، حيث تؤثر بشكل مباشر على راحتهم النفسية والجسدية، مما ينعكس على التزامهم بقيم العمل مثل الانضباط، الإبداع والتعاون، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل

1- عرفها الحمامي :

بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، التي لها على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل¹.

2-عرفها الشنواني:

¹ - سهام رحمون، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014، ص13.

هي كل ما يحيط بالفرد في مكان عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه واهتماماته تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه¹

3-عرفها هنري سافال:

تعتبر في المقام الأول ذات طبيعة مادية مثل الإضاءة، الضجيج، والحرارة، وكذلك ذات طبيعة نفسية ومعنوية مثل العلاقات الأفقية مع العمال الآخرين، والعلاقات العمودية مع التسلسل الإداري، وهي أيضاً ذات طبيعة تنظيمية تتعلق بمحتوى العمل وأهميته وطبيعته.²

المطلب الثاني: بيئة العمل المادية

في هذا القسم، سنناقش نوعين من بيئة العمل: البيئة المادية والبيئة الاجتماعية. البيئة المادية للعمل تشير إلى الظروف المحيطة بالفرد في مكان عمله، مثل الإضاءة والحرارة والتهوية، والتي تؤثر على صحته وسلامته، مما ينعكس على كفاءة أدائه.

1-الإضاءة تُعرف بأنها كمية الضوء التي تسقط على سطح معين، سواء كان مصدرها الشمس، التي تعتبر المصدر الأساسي للضوء، أو الضوء الاصطناعي الذي يُستخدم غالباً في المؤسسات. وتُعد الإضاءة عنصراً أساسياً لضمان تأثيرها على الأعمال الذهنية والجسدية التي تعتمد بشكل رئيسي على الإدراك البصري، وقد أثبتت الدراسات أن لها تأثيراً مباشراً على الإنتاجية.³

أ-شروط تصميم الإضاءة: هناك ثلاث نقاط يجب مراعاتها عند تصميم الإضاءة وهي: شدة الإضاءة: تشير إلى كمية الضوء المطلوبة لأداء مهمة معينة، وتقاس بوحدة اللوكس. تعتمد شدة الإضاءة المطلوبة على:

- سن العمل: كلما زاد عمر العامل، كلما ضعف بصره واحتاج إلى إضاءة أقوى لتحسين أدائه. ومن المهم الإشارة إلى أن لشدة الإضاءة أهمية نسبية، حيث أثبتت الأبحاث العلمية أن العين لديها

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص20.

² علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص3.

³ -فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي التنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص219.

القدرة على التكيف مع مستويات معينة من الإضاءة، وبالتالي فإن تأثير شدة الإضاءة على إنتاجية العامل يتوقف عند حد معين.

- **توزيع الإضاءة:** يعتبر توزيع الضوء في مكان العمل من العوامل الحاسمة للإضاءة، ويعني مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من مكان العمل. يختلف توزيع الضوء الطبيعي عن الضوء الاصطناعي، حيث تكون الإضاءة أفضل عند الاعتماد على ضوء الشمس. يتحقق التوزيع الجيد عند استخدام الضوء الاصطناعي من خلال استخدام مصابيح موزعة بشكل منتظم لنشر الإضاءة المتساوية أو استخدام مرشحات تجعل الضوء الاصطناعي يشبه الضوء الطبيعي.

- **لون الإضاءة:** يعد من أهم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تصميم الإضاءة، فكلما اقترب لون الضوء من اللون الطبيعي، أي اللون الأبيض، كان ذلك أفضل. كما يجب الإشارة إلى بعض المشاكل التي قد تواجه مهندس الإضاءة: الوهج: يحدث عندما تكون أجزاء من المجال البصري ذات إضاءة ساطعة جداً مقارنة بالمناطق المحيطة بها، مما يؤدي إلى إجهاد العين بعد فترة. السبب في ذلك هو أن انتقال النظر من مكان ذو إضاءة أقل يؤدي إلى اتساع حدقة العين، ثم إن عودة العين مرة أخرى إلى المكان المضاء بشدة سوف يؤدي إلى تقليص في حدقة العين، مما يمكن أن يؤدي إلى إجهاد العين. السطوع: وهو قدرة السطح على عكس الضوء، وهو إحساس ذاتي لا يمكن قياسه.¹

ب- الآثار المترتبة عن سوء الإضاءة:

- عندما تكون الإضاءة ضعيفة بينما يتطلب العمل إضاءة قوية، فإن ذلك يؤدي إلى إجهاد العين. ومع العمل لفترات طويلة، قد يتسبب ذلك في آثار حادة مثل: الصداع وآلام الرأس. • تعرض العاملين للإجهاد البصري يمكن أن يؤدي إلى ارتكاب أخطاء في أداء العمل. • الشعور بالاكنتاب والانقباض يقلل من حماس العامل تجاه عمله، مما يؤدي إلى تدهور مستوى الأداء. تعتبر الإضاءة السيئة في أماكن العمل من العوامل التي تزيد من احتمالية وقوع حوادث العمل.²

2- الحرارة:

¹ - فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 221، 222

² - طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 130.

من الضروري أن يعمل الموظف في بيئة ذات درجة حرارة معتدلة تتناسب مع طبيعة العمل، حيث أن كفاءة الشخص تتناقص كلما ارتفعت أو انخفضت درجة الحرارة عن المعدل المطلوب. تأثيرات درجة الحرارة غير المناسبة:

تؤدي درجة الحرارة غير الملائمة إلى تأثير سلبي على الجوانب الفسيولوجية للعامل، مما يسبب شعورًا بالضيق لديه، وبالتالي تنخفض كفاءته في العمل. انخفاض الإنتاج في درجات الحرارة المنخفضة.¹

3-الرطوبة:

تُعرف الرطوبة بأنها كمية بخار الماء الموجودة في الهواء، وتختلف هذه النسبة من منطقة جغرافية إلى أخرى، وبشكل عام، تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف.

الآثار المترتبة عن الرطوبة:

عندما تنخفض نسبة الرطوبة إلى مستوياتها الدنيا، يشعر الشخص بعدم الراحة والإرهاق بسبب جفاف الحلق والجيوب الأنفية. وعلى الجانب الآخر، إذا تجاوزت الرطوبة حدودها القصوى، فإن الموظف قد يشعر بأعراض الزكام وانسداد في الجهاز التنفسي، بالإضافة إلى الأضرار التي قد تلحق بالآلات والمعدات، خاصة تلك المصنوعة من المعدن.²

4-التهوية

تكتسب التهوية أهمية كبيرة بسبب ارتباطها بوظيفة التنفس وتأثيرها على قدرة الفرد على التنفس. يعود الاهتمام بالتهوية إلى حادثة وقعت في إحدى المدن، حيث توفي عدد كبير من السجناء نتيجة وضعهم في غرفة صغيرة ذات حرارة ورطوبة مرتفعتين. لا شك أن مثل هذه الحادثة أثارت فضول

¹ - فرج عبد القادر، مرجع سابق، ص223.

² - جيريمي سنترانكس، ترجمة بماء شاهين، الصحة والسلامة في العمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص348.

العلماء لمعرفة أسبابها، خاصة بعد ملاحظة ظاهري الحمول والنعاس لدى كل من يعمل في غرفة ذات تهوية ضعيفة.¹

أ- آثار سوء التهوية

- تعتبر التهوية السيئة من العوامل الضارة في بيئة العمل بسبب الأضرار التي تلحقها بكل من الأفراد والمؤسسة. تشمل هذه الأضرار ما يلي:
- في بعض الحالات، يمكن أن تؤدي التهوية السيئة إلى الوفاة.
- تؤدي إلى زيادة فترات الراحة غير المصرح بها. • انخفاض معدلات الإنتاجية.²

ب- تهئية التهوية

يمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

ضمان توفير كمية كافية من الهواء لعملية التنفس ولطبيعة العمل. •

توفير وسائل لتجديد الهواء بشكل مستمر. إن الاعتماد على التهوية الطبيعية عبر الأبواب والنوافذ والفتحات الأخرى في مكان العمل لا يكفي، خاصة إذا كان مكان العمل يحتوي على مصادر للغبار والأدخنة. في مثل هذه الحالات، تلجأ المؤسسة إلى استخدام حلول التهوية الميكانيكية التي تعمل على تنقية الهواء داخل أماكن العمل.³

5- الضوضاء

تعتبر الضوضاء من العناصر غير المرغوب فيها في بيئة العمل، حيث تُعرف بأنها أي صوت غير مرغوب فيه. يُعرف الصوت بأنه متعة السمع الناتجة عن تحفيز الأعصاب السمعية والمراكز السمعية في الدماغ. تُنقل هذه الأصوات عبر وسيط مثل الماء أو الهواء، وتنتج عن الحركات الزائدة للموجات، وتزداد شدتها مع زيادة حدة هذه الحركات.⁴

آثار الضوضاء على العاملين

¹ - رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، وضائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراقة، عمان 2005، ص 115.

² - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص 117.

³ - جيرمي سترانكس، مرجع سابق، ص 353.

⁴ - رضا صاحب أبو آل علي، كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 116.

إن الضوضاء باعتبارها عنصراً سلبياً في مكان العمل، تؤدي إلى مجموعة مجموعة من المشاكل للعمل والعمل معاً، نذكر منها مايلي:

● تأثيرات نفسية وعصبية تتمثل في الضيق، العصبية، التوتر لأن الأصوات المفاجئة تحدث فزعاً عند بعض الأشخاص.

● أعاقة عملية الإتصال حيث تعتبر بمثابة عنصر للتشويش يحد من العملية الإتصالية سواء من المرسل أو المرسل إليه.

● العمل في جو تسوده الضوضاء مكلف جداً، من ناحية استنفاد الطاقة وجهد العامل¹.

7- نظافة مكان العمل

تولي إدارة المؤسسات اهتماماً كبيراً لعمليات التنظيف، نظراً لأهمية النظافة في توفير بيئة مناسبة خالية من الروائح الكريهة والدخان، وذلك من خلال:

● التخلص من تجمعات الأوساخ والنفايات في جميع أنحاء المؤسسة بشكل دوري وبطريقة صحية.

● تنظيف الجدران والأسقف وغرف العمل بانتظام وطلائها من حين لآخر.

● اتخاذ تدابير لمكافحة ظاهرة التدخين في أماكن العمل.

تلعب النظافة دوراً مهماً في الحفاظ على صحة العمال من خلال حمايتهم من الأمراض وحوادث العمل، حيث إن معظم هذه الحوادث تحدث بسبب الإهمال ورمي الأوساخ والنفايات بشكل عشوائي. ولا شك أن النظافة في مكان العمل تعد من أهم العوامل التي تعزز ارتباط العامل بعمله وتحفزه على الأداء، بينما يؤدي عدم توفير إجراءات النظافة الكافية إلى نفور العامل مما يؤثر سلباً على نفسيته ويجعله غير مرتاح في عمله².

المبحث الثاني: تأثير زملاء العمل على قيم العمل عند الموظفين

¹- حكمت جميل، الضوضاء وأثرها على صحة العاملين، سلسلة المكتبة العالمية (4)، مطبعة الثقافة العالمية، بغداد، 1980، ص 27.

²- نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 77-88.

تعتبر بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين وسلوكهم المهني، حيث يلعب زملاء العمل دورًا محوريًا في تشكيل قيم العمل والمواقف الوظيفية للأفراد. فالتفاعل اليومي بين الزملاء يخلق بيئة ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة مثل التعاون والتواصل، وهذا بدوره يؤثر على قيم العمل لدى الأفراد. سنتناول في هذا المبحث قيم العمل لدى الموظفين وكيفية تأثير زملاء العمل عليها.

المطلب الأول: ماهية قيم العمل

. تعددت المفاهيم التي اهتمت بموضوع نسق قيم العمل، ولعل من أبرزها ما سنعرضه فيما يلي:

ذكرت الأستاذة "راضية سيد" في مقال لها أن قيم العمل تعبر عن مدى الإيمان بالعمل، كما أشارت إلى الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يحققها الفرد من خلال ممارسته للعمل الرسمي ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل. وتعتبر قيمة العمل مفهومًا ديناميكيًا لارتباطها بواقع حيث يشكل نسق قيم العمل عند الفرد اتجاهاته الدالة على مركزية هذا النسق، كما يحدد توجهات الأفراد ونوعية سلوكهم، وهي تعني أيضًا درجة الالتزام بالقيم الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية.¹

ويعرفها الدكتور عبد الواحد عارف أن قيم العمل تعد لأي مجتمع إنساني من أهم الركائز التي تقوم عليها تنميته وتطوره لدورها الهام في جعل الفرد يشعر بقيمة ما يؤديه من عمل ورفع الأداء والإنتاجية، وتختلف المجتمعات الإنسانية في مدى اهتمامها بقيم العمل، والتي تقوم على مفهوم حب العمل ودرجة الإلتزام به.²

تُعرف قيم العمل أيضًا بأنها مجموعة من المعايير التي تُستخدم لتقييم العمل أو بيئة العمل، مما يمكن الأفراد من التمييز بين ما هو صحيح وتقدير أهمية التفاصيل. وفي تعريف آخر، تُعتبر مجموعة من المبادئ والتعليمات والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الإداريين وترسم لهم الطريق الصحيح لأداء واجباتهم الوظيفية ودورهم في النظام الإنتاجي الذي ينتمون إليه. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر هذه

¹ - سيد راضية، قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تحليل نقدي، مجلة دراسات إجتماعية، المجلد 5، العدد 3، 2013، ص 49.

² - أحمد الطيب السمانى الطيب، دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان، دراسة تطبيقية على الخدمة المدنية العسكرية بالسودان، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 21.

القيم حاجزًا قويًا يحميهم من الوقوع في الخطأ ويمنعهم من القيام بأي عمل يتعارض مع ضميرهم أو يتنافى مع مبادئهم.¹

المطلب الثاني: أشكال تأثير زملاء العمل على قيم العمل لدى الموظفين

يؤثر زملاء العمل بشكل كبير ومتنوع على قيم العمل لدى الموظفين، حيث يمكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وذلك يعتمد على طبيعة العلاقة والتفاعل بينهم. سنستعرض فيما يلي التأثيرات الإيجابية والسلبية التي تتركها بيئة الزملاء على قيم العمل:

أ- التأثيرات الإيجابية

1- التعاون:

إنها تلك القيمة التي تضيف على تصرفات الفرد طابعاً إنسانياً يتميز بالمساندة والدعم²، وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار أن تجمع الأفراد على أساس الدوافع الإنسانية غير الملزمة لمواجهة التحديات المرتبطة بشكل مباشر بمهامهم الوظيفية داخل المنظمة والتغلب عليها، يعد تعاوناً إنسانياً فطرياً مكتسباً من البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة. هذا يعني أنه عنصر دخیل على التنظيم وله قيمته في المنظمة، ولا يمكن لأي تنظيم اجتماعي أن يقوم دون التفاعل، حيث يُعتبر هذا الأخير أمراً بديهياً ومسلماً به³.

-مظاهر التعاون:

- يمكن تلخيص مظاهر التعاون في النقاط التالية:
- . الحالة التي يركز فيها كل طرف على اهتماماته الخاصة، حيث تظهر فكرة أن من مصلحة كل طرف التعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافه.
- . الاتفاق والمشاركة في هدف جماعي مشترك

¹-منار منصور، قيم العمل وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 167، ج1، 2016، ص323.

²- جميل جودت أبو العينين أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002، ص232.

³-حبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحادثة، ط1 المغرب، 2009، ص29.

- . يزداد احتمال اتخاذ قرار التعاون عندما تشكل آفاق العمل الجماعي والمهام ومواعيد الإنجاز ضغطاً على العاملين.¹

ب- تعزيز العدالة التنظيمية

هي الطريقة التي يقيّم بها الشخص مدى عدالة الأسلوب الذي يتبعه المدير في التعامل معه على الصعيدين الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد بناءً على ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.²

1- أشكال وأبعاد العدالة التنظيمية

تتعدد وتتنابض الأشكال والأنماط التي تتجلى من خلالها العدالة التنظيمية، وهي تشمل: العدالة الداخلية، العدالة الخارجية، والعدالة الفردية.³ لم يختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، وهي: عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات.⁴

2- النتائج المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

- لقد أظهرت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي من أبعادها يؤثر على بعض المتغيرات التنظيمية كما يلي:
- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، فقد بينت الدراسات أن انخفاض إدراك العاملين لهذا البعد يمكن أن يؤدي إلى عدة نتائج، منها:
- تراجع كمية الأداء الوظيفي وتدني جودة الأداء، بالإضافة إلى نقص التعاون مع الزملاء في العمل. كما يمكن أن يزيد من الميل لترك العمل، ويزيد من الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد.⁵

¹ - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 150 - 151.

² - أبو جاسر صابرين، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 20.

³ - محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإقتصادية، مجلد 26، العدد 2، ص 169 - 199.

⁴ - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007، 15.

⁵ - محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سابق، ص 213.

3- التأثيرات السلبية

يمكن حصر النقاط السلبية في النقاط التالية:

-صعوبة التكيف:

إن تدهور العلاقات بين الأفراد يؤدي إلى تقليل رضا الموظفين ونقص الحوافز والدوافع، مما يؤثر على الإنجاز والتبادل ويقلل من الروح المعنوية.

الإجهاد البدني والذهني: إن مشكلات العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم تؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، مما يسبب حالة من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل الجهد الذي يبرر ذلك التعب.

المواجهة تتخذ ثلاثة أشكال: الانسحاب، الصراع، والتخريب.

- الانسحاب: يحدث في شكلين، إما ترك العمل نهائياً، خاصة في فترات الرخاء الاقتصادي التي تتيح للعاملين العثور على وظائف أخرى، أو قد يفضل العامل البطالة على البقاء في بيئة عمل ضاغطة ومتناقضة. الطريقة الثانية تتمثل في البقاء في العمل مع التغيب والتخلف وتجنب العمل بطرق مختلفة وإنتاج الحد الأدنى. - الصراع: يتمثل في مواجهة المواقف بعنف أكبر، ويظهر في شكل صراعات عمالية وإضرابات واختلافات واضحة حول القيم التنظيمية.

-الصراع: يتجلى في التعامل مع المواقف بطريقة أكثر عنفاً، ويظهر في شكل نزاعات عمالية وإضرابات واختلافات واضحة تتعلق بالأسباب القيمة التي تبرز في التنظيم.

- التخريب:

يصل إلى مرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب الآليات كوسيلة للتخلص منها وإيجاد مبرر مقبول للتوقف عن العمل أو لفترة. من خلال ما سبق، يمكن التعرف على أسباب بعض المشكلات التي تواجه التنظيمات، والتي غالباً ما تكون لها عواقب وخيمة على مستوى الإنتاج وفعالية التنظيمات. هذه الأسباب تعبر عن عدم رضا العاملين وشعورهم بعدم الانتماء، نتيجة لعدم قبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها التنظيمية، وهو ما يظهر في شكل التخريب أو الانسحاب، وهي مؤشرات تؤكد التأثير السلبي للعمال على قيم الموظفين.

مما سبق يمكن التعرف على أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها التنظيمات، والتي تكون عادة ذات عواقب وخيمة على مستوى الإنتاج وفاعلية التنظيمات وهذه الأسباب هي تعبير

عن رضا العاملين والموظفين وعدم شعورهم بالانتماء، وذلك لعدم قبولهم لأهداف المؤسسة قيمها التنظيمية وهو ما عبر عنه بالتخريب أو الانسحاب، وهي من المؤشرات التي تؤكد على التأثير السلبي للعمال على قيم الموظفين¹.

المبحث الثالث: تأثير المسؤول والقيادة الإدارية على قيم العمل عند الموظفين

تعد القيادة الإدارية والمسؤول الإداري من العوامل الأساسية في تشكيل بيئة العمل وتوجيه قيم العمل داخل المؤسسة. كما أن أسلوب القيادة الذي يتبعه المسؤول يمكن أن يكون محفزًا إيجابيًا يدفع الموظفين إلى الأداء الفعال، أو قد يكون عاملاً مثبطاً يؤثر سلباً على إنتاجهم وولائهم للمؤسسة.

المطلب الأول: المفاهيم المقربة من القيادة

1- الإدارة:

على الرغم من أن القيادة كانت موضوعاً للنقاش منذ العصور القديمة، إلا أن مفهوم الإدارة الحديث لم يبدأ في الظهور إلا في السنوات الأخيرة.

وقد تم الاتفاق على أن الوظائف الأساسية للإدارة تشمل:

التخطيط، وإعداد الموازنات، والتنظيم، وتطوير الكوادر، والرقابة، وحل المشكلات. وتهدف هذه الوظائف إلى خلق بيئة من النظام والاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث بشكل كبير، مما يساهم في إنجاز العمل ضمن إطار زمني وميزانية محددة. من ناحية أخرى، تركز القيادة على الحركة والتغيير بدلاً من النظام والنمطية، ولذلك تركز على ثلاث عمليات رئيسية وهي:

تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشد الهمم. ومن هنا يتضح التشابه بين الإدارة والقيادة، حيث يحدد كل منهما ما يجب القيام به، ويخلق البيئة المناسبة لتحقيقه، ثم يتأكد من تحقيق الأهداف وفقاً للأسس الموضوعية.

¹ - عبد الكريم بوحفص، دور المشرف في نجاح التغيرات التنظيمية، مقال منشور لمجلة علم النفس وعلوم التربية، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، عدد 06، 1994، ص 217-218.

أما الاختلافات فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط ضمن إطار زمني مع التركيز على تقليل المخاطر إلى أقصى حد، بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز من خلال خلق مفاجآت مستمرة تساعد على تفجير الطاقة الكامنة.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن أي منهما¹.

2- الزعامة:

تشير الزعامة إلى مجموعة من الصفات القيادية في شخصية الفرد التي تمكنه من التأثير الكبير على أتباعه وتحقيق الأهداف من خلالهم برضاهم وقناعتهم بأن أهدافهم الشخصية متوافقة. يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال القيادة، وما يميزها هو القدرة الكبيرة على التأثير في الأتباع بالاعتماد على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بتنفيذ ما يُطلب منهم بغض النظر عن المنطق أو الأسباب.

3- الإشراف:

تختلف القيادة عن الإشراف، حيث أن المشرف هو شخص ذو مكانة رسمية يمارس سلطته المستمدة من التنظيم، ويقوم بتوجيه نشاط المجموعة التي يشرف عليها. يعتبره بعض علماء الاجتماع رئيساً، على عكس القائد، فالمشرف ليس بالضرورة أن يكون جزءاً من المجموعة التي يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية لإجبار الأفراد على اتباع تعليماته. بينما القائد يستمد شرعيته من قبول الأعضاء وموافقتهم، ويؤدي مهامه بفاعلية أكبر من المشرف. وإذا لم يتمكن من ذلك، فإنه يكون مشرفاً ناجحاً ولكنه ليس قائداً كفؤاً.²

4- الرئاسة:

من التعاريف التي وضعها الباحثون في مجال القيادة أن الرئاسة تمنح صاحبها الحق في تولي مسؤولية إدارة شؤون الآخرين وإصدار الأوامر لهم. ومع ذلك، يُعترض على مثل هذه التعاريف بأن

¹ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص 22-23.

² بلال خلف سكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص 237.

الرئاسة تختلف عن القيادة، حيث إن الرئاسة تأتي من خلال التعيين أو الاختيار، بينما القيادة تظهر غالبًا بعد عملية تنافس بين عدة أشخاص¹.

المطلب الثاني: أنماط القيادة والمسؤولية وتأثيرها على قيم العمل عند الموظفين

1- القيادة الأوتوقراطية وتأثيرها:

كلمة الأوتوقراطية تعود في أصلها إلى اللغة اللاتينية، وتشير إلى نظام حكم يسيطر فيه شخص واحد على السلطة، حيث يخضع العاملون في المنظمة لأوامره ونفوذه².

يعتمد القائد الأوتوقراطي على تحفيز مرؤوسيه من خلال ما يعرف بسلطة الجزاء، حيث يستخدم أسلوب التحفيز السلبي الذي يقوم على التخويف والتهديد والعقاب، ويفرض سلطته عبر توجيهاته على مرؤوسيه. من خلال هذا النهج، يتمتع القائد بحرية كاملة في وضع السياسات واتخاذ القرارات والتحكم في كل التفاصيل بمفرده ووفقاً لرغبته، ويتم ذلك من خلال إصدار أوامره وتعليماته التي تشمل كل التفاصيل وإصراره على طاعة المرؤوسين لها³.

وهذا النوع لا يشجع الأشخاص على الإبداع والابتكار ويجعلهم يفرون من المسؤوليات خشية بالتالي والعقاب⁴.

2- القيادة الديمقراطية وتأثيرها:

يعتمد هذا الأسلوب على احترام مشاعر المرؤوسين وكسب احترامهم دون اللجوء إلى التسلط. يتميز بالمرونة ويشجع على المبادرة، مع احترام الأفراد بغض النظر عن مناصبهم. كما يعزز الإبداع

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القياد في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسس شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 224-225.

² - فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005، ص 232.

³ - بطرس حلاق، أمل دكاك، مدخل إلى وسائل الإعلام إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 16.

⁴ - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر مكتبة غريب، القاهرة، 2008، ص 226.

ويدفع الرؤوسين إلى تطوير أنفسهم من خلال توفير فرص للنمو المهني والوظيفي لكل شخص. يتسم هذا الأسلوب أيضًا بتحديد الأهداف بوضوح، والتواصل الفعال، وتحفيز الدافعية للعمل.¹

يتميز النمط الديمقراطي بالتركيز على العلاقات الإنسانية بين الأفراد، ويسعى إلى تلبية احتياجات رؤوسيه، مما يعزز روح التعاون داخل المنظمة ويتماشى مع الاتجاه العام وأهدافها.²

3- القيادة الفوضوية وتأثيرها:

هذا الأسلوب القيادي يمنح الرؤوسين حرية كاملة في تحديد المهام والأنشطة دون تدخل من القائد الإداري، مما يتيح للموظفين إطلاق مبادراتهم وإبراز مواهبهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات، وهي عوامل مهمة لتحقيق الفاعلية نظرًا لتحررها من سلطة القائد في إدارة الأمور. ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب يناسب الأفراد الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية الملقة على عاتقهم ويستحقون الثقة. لكن هناك موظفين يستغلون هذا الوضع للتهرب من أعباء الوظيفة، والتغيب وعدم إتمام المهام. ومن سلبيات هذا النمط القيادي أن الرئيس يكون في نفس المستوى مع الرؤوسين، وطريقتهم قد تؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد، حيث يجدون أنفسهم مضطرين للعمل على كل شيء دفعة واحدة.³

المبحث الرابع: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على قيم العمل عند الموظفين

في ظل التنافس بين المؤسسات، أصبح من الضروري فهم العلاقة بين الحوافز وقيم العمل لدى الموظفين، والتي تشمل الالتزام، النزاهة، التعاون، والمسؤولية. يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الحوافز المادية والمعنوية على قيم العمل، واستكشاف مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها.

¹ - رافد الحريري مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 27-28.

² - صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، الناشر إي-كتب، ط1، لندن، 2017، ص 16.

³ - سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار البازروري العلمية، ط1، عمان، 2021، ص 224.

لقد وردت تعريف عديدة توضح مفهوم الحوافز، وتتفق جميعها على أن الحافز هو ذلك العامل الذي يدفع الفرد نحو تحقيق هدف معين، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً.¹

وهناك من يصفها بأنها مجموعة من الأساليب والخطط التي تهدف إلى زيادة اهتمام الموظف بعمله وأدائه من حيث الكمية والنوعية.²

تُعرف بأنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تحفز الموظف وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه بأفضل طريقة ممكنة من خلال تلبية احتياجاته ورغباته المادية والمعنوية، بهدف تحقيق الفاعلية المطلوبة، مع مراعاة البيئة المحيطة.³

تعتبر الحوافز أيضاً وسيلة للإقناع الخارجي التي تشجع الموظف وتوجهه بشكل إيجابي للعمل بجدية أكبر لتحقيق الأداء المطلوب في الشركة. وفي سياق آخر، تُعرف الحوافز بأنها عامل خارجي يساهم في خلق أو تحفيز الدافع ويوجه الفرد بشكل إيجابي نحو الحصول على مكافأة، مما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتماشى مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.⁴

يمكن القول إن الحوافز تعتبر من العوامل والأساليب الأساسية التي تشجع الأفراد العاملين في المنظمة على بذل أقصى جهد والعمل بشكل أفضل، حيث إنها تحفز قدراتهم نحو تحقيق أداء أكثر كفاءة في مهامهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمات التي ينتمون إليها.⁵

2- أهمية الحوافز

¹ - الكلادة الطاهر محمود، الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 93.

² - بزي وأبو الحاج، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، 2019، ص 658.

³ - عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر وبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 13، العدد 1، 2021، ص 778.

⁴ - اليدوي علي محمد البشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة، مجلة النيل للعلوم والآداب الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، ص 35.

⁵ - الطائي حجي يوسف، العبادي فوزي هاشم، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 89.

- تتجلى أهمية نظام الحوافز من خلال العديد من الفوائد والمزايا التي يقدمها، ومن أبرزها ما يلي: .
- تسهم الحوافز في زيادة أرباح الشركة عن طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث إن اختيار الحافز المناسب يحفز العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين جودته. .
- تساعد الحوافز في استكشاف قدرات الموظفين وطاقاتهم واستغلالها بشكل أمثل، مما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى عدد كبير من العمالة وتوجيه الفائض منها إلى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في الأيدي العاملة. .
- تسهم الحوافز في تحسين الوضع المالي والنفسي والاجتماعي للعامل عندما تتماشى مصالحه مع مصالح المنظمة، كما تساعد في توفير الوقت والجهد.
- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتفاعل بانسجام وحيوية وتطور.¹

المطلب الثاني: أنواع الحوافز وتأثيرها على قيم العمل عند الموظفين

1- أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة للحوافز، حيث تُقسم بناءً على تأثيرها وفعاليتها إلى حوافز إيجابية وسلبية. من ناحية شمولها، نجد حوافز جماعية وأخرى فردية، وبالنسبة لطبيعتها، نميز بين الحوافز المادية والمعنوية. سنقوم بتفصيل هذه الأنواع لاحقاً، مع التركيز على الحوافز المادية والمعنوية في هذه الدراسة.

أ- الحوافز المادية:

تُمنح هذه الحوافز في صورة مبالغ مالية للموظفين، وقد تكون إما دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية. كما تشمل كل ما يساهم في زيادة دخل الفرد. تُعتبر الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بسرعتها وفوريته، حيث يشعر الفرد بالنتائج المباشرة لجهوده. تتخذ هذه الحوافز

¹ - هادف رانية، بليهي حسينة، أهمية الحوافز في الشركات الاقتصادية، مجلد 7، عدد 3، الجزائر، 2020، ص 865.

أشكالاً متعددة مثل البدلات، العلاوات الدورية، المشاركة في الأرباح، الترقية، والتقدم في العمل، بالإضافة إلى العدالة الإدارية¹.

ب- الحوافز المعنوية:

هناك توجه عام يشير إلى أن الحوافز المالية أو نظام الأجور ليست سوى جزء من مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على كفاءة العامل الفردي. فالعمال لا يركزون بشكل أساسي على زيادة الأجر، بل يفضلون جوانب أخرى مثل الاطمئنان على المستقبل والانتماء إلى الجماعة. وبناءً على ما أثبتته الدراسات والتجارب، بدأ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة في البحث عن حوافز أخرى تحفز قدرات العامل وتربطه بعمله، وهي الحوافز المعنوية التي تتضمن المدح والتشجيع ووضع أسماء المتميزين في لوحات الشرف أو منحهم الكفاءات. وتحتاج الحوافز المادية والمعنوية إلى عناية عند تطبيقها، مع ضرورة تحديد معايير لتوزيعها على الأفراد².

المطلب الثالث: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على قيم العمل عند الموظفين

الاعتقاد الشائع هو أن الحوافز تشجع على زيادة العمل وتقليل الغيابات، كما تجذب الأفراد المؤهلين بناءً على فرضية أن الحوافز بحد ذاتها تؤثر على دافعية العامل بطريقة يمكن التنبؤ بها. بشكل عام، يمكن القول إن الموظفين يميلون إلى اتباع السلوك الذي تشجعه المؤسسة. يمكن أن يكون التوقع حافزاً قوياً لتحفيز مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع لاختيار مؤسسة معينة كمكان للعمل. بالإضافة إلى ذلك، للحوافز أهمية بالنسبة للأفراد لأنها تلي احتياجات تتعلق بالعمل. تعمل الحوافز كعوامل تعزز الأنماط المختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الاحتياجات أو تقلل من قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة. سنستعرض دور الحوافز فيما يلي:

1-تحقق الولاء التنظيمي:

¹ - فروانة حازم أحمد، ماضي إسماعيل، إنعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 65.

² - صادي جمال، خيثر محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة الإقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 511.

يعكس هذا مدى انسجام الفرد مع مؤسسته وعمق ارتباطه بها ودرجة التزامه نحوها، حيث يظهر هذا الالتزام في رغبته الصادقة في تقديم أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها، بالإضافة إلى رغبته القوية في البقاء كعضو نشط داخلها.

يُعتبر هذا المفهوم شاملاً وإيجابياً، إذ لا يقتصر على كونه مجرد علاقة وظيفية بين الفرد والمؤسسة، بل يتجاوز ذلك ليشمل أبعاداً أعمق تتعلق بالانتماء والولاء والاقتناع برسائل المؤسسة وأهدافها. وفقاً لهذا المفهوم، ينبغي أن تكون علاقة الفرد بمنظمته قوية وديناميكية، مبنية على الإيمان الداخلي بأهمية الدور الذي تؤديه المؤسسة في المجتمع وتأثيره على تحقيق أهداف الموظف الشخصية والمهنية.

العلاقة بين الموظف والمؤسسة ليست مجرد تبادل للمنافع والمزايا الوظيفية، بل هي ارتباط عاطفي يتشكل عبر الزمن من خلال العمل ومدى تحقيق المنظمة لاحتياجات الموظف النفسية والاجتماعية والمهنية. هذا الارتباط العاطفي بالمؤسسة يجعل الموظف أكثر قدرة على تحمل الضغوط الوظيفية وأكثر تحفيزاً لتجاوز العقبات والتحديات التي قد تواجهه، حيث يستمد طاقته من اقتناعه بأن نجاح المنظمة ينعكس إيجابياً عليه. لذلك، فإن بناء العلاقة الإيجابية يتطلب من المؤسسة توفير بيئة عمل داعمة، بما في ذلك الحوافز، حيث تتيح للموظفين فرص التطور والنمو وتعزز شعورهم بالتقدير والانتماء، مما يساهم في تحقيق التوازن بين تطلعاتهم الشخصية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

2- رفع الروح المعنوية:

الروح المعنوية تتضمن مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تزيد من رضا الأفراد عن عملهم وتوافقهم مع بيئة العمل. تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الإنتاجية والالتزام، حيث تساهم في خلق بيئة محفزة تدفع الأفراد للتفاني في أداء مهامهم والشعور بالانتماء إلى فريق العمل. ترتبط الروح المعنوية بعناصر عدة، أبرزها ثقة أعضاء الفريق في الهدف المشترك، حيث إن إيمانهم بأهمية الهدف وقدرتهم على تحقيقه يعزز حماسهم للعمل. كما أن الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق تعزز التعاون وتخلق بيئة يسودها الدعم والتفاهل، مما يقلل من النزاعات الداخلية ويزيد التفاعل الإيجابي بينهم. تعد الكفاءة التنظيمية من العوامل المؤثرة في العمال، حيث يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات ووجود إدارة فعالة استقرار العمل، مما يمنح الأفراد شعوراً بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر العمل الجماعي عنصراً أساسياً لرفع الروح المعنوية للجماعة. ومن هنا يتضح أن تعزيز الروح المعنوية

يتطلب دعمًا من المسؤولين، ومن بين هذا الدعم الحوافز المادية والمعنوية وخلق جو إيجابي يعزز الثقة والالتزام، مما يساهم في تحقيق النجاح الجماعي والتنظيمي على المدى الطويل¹.

3- الرضا عن العمل:

تسعى المؤسسات إلى توفير العوامل التي تشجع الحماس وتدفع الأفراد نحو سلوك إيجابي يعزز من أدائهم. إن وجود نظام حوافز محكم التنفيذ يساهم في توليد مشاعر الرضا الوظيفي، مما ينعكس في شعور السعادة أثناء العمل. كما يُعتبر الرضا عن العمل مؤشراً لمختلف المشاعر والحالات النفسية التي يمر بها الفرد خلال أداء مهامه. في بعض الأحيان، يُستخدم مفهوم الروح المعنوية كمرادف للرضا الوظيفي، إلا أن الروح المعنوية تعبر عن مجموعة من الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل مع بعضها البعض. يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد إلى تحقيق التوازن النفسي، مما يعزز من رغبتهم في العطاء والعمل بجد. بينما يرى بعض الباحثين أن العلاقة قد تكون عكسية، حيث يعتبرون أن الأداء المتميز للفرد هو الذي يولد الرضا الوظيفي، إذ يؤدي الأداء إلى حصول الفرد على مكافآت مادية ومعنوية، مما يساعد على تلبية احتياجاته وتحقيق شعوره بالرضا².

خلاصة الفصل :

يتناول هذا الفصل تأثير بين عناصر المناخ التنظيمي وقيم العمل لأن المناخ التنظيمي هو البيئة التي تتكون فيها مجموعة العناصر كالإتصال وأنماط القيادة ونظام الحوافز. تشير المراجع الأدبية إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يرفع من قيم الإلتزام

¹ - عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص 133-134.

² - عزيزون زهية، المرجع السابق، ص 133-134.

الفصل الخامس

الفصل الخامس :الإجراءات المنهجية والميدانية

تمهيد

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : مجالات الدراسة

المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث

المطلب الثالث : الأدوات المستعملة في جمع البيانات

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضيات وأهم نتائجها

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

المطلب الثالث : النتائج العامة للدراسة

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول المناخ التنظيمي وقيم العمل، سنقوم في هذا الفصل بتطبيق ما جاء في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية ببلدية القرارة مبرزين مدى توافر عدة جوانب من المناخ التنظيمي ودراسة أثرها على قيم العمل بالمؤسسة محل الدراسة .

- ويبين هذا الفصل المنهجية التي تمت في هذه الدراسة من حيث الدراسة وتصميمها، الطرق المستعملة في جمع البيانات، توضيح مجتمع الدراسة، تحديد العمليات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

- المنهج وأدوات جمع البيانات:

1- يعتبر الاقتراب الميداني ذا أهمية كبيرة في البحث العلمي، حيث يختار الباحث منهجاً علمياً معيناً يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يدرسه. تختلف المناهج وطرق البحث بناءً على المواضيع والظواهر، ولكل منهج خصائصه ومميزاته، مما يتطلب دقة في استخدام المنهج والأدوات المناسبة لتحقيق النتائج الموضوعية المرجوة. بناءً على ذلك، فإن المنهج الأنسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الكمي، الذي يوفر وصفاً شاملاً للظاهرة المدروسة، مثل المناخ التنظيمي وعلاقته بقيم العمل داخل المؤسسة. يُعرف المنهج التحليلي الكمي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة معينة، من خلال جمع وتصنيف ومعالجة وتحليل البيانات بشكل دقيق وكافٍ، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى تعميمات حول الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة.

2- نظراً لأهمية الدراسة التي تهدف إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي وعلاقته بقيم العمل داخل المؤسسة، فإنها تندرج ضمن الدراسات التحليلية الكمية، حيث تعتمد على جمع البيانات والمعطيات إحصائياً وسوسولوجياً واستخلاص النتائج منها.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في مجموعة من الموظفين البالغ عددهم 33 من إجمالي عدد الموظفين 165 موظف

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على موضوع المناخ التنظيمي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية علاقات العمل وظروف العمل المادية وقيم العمل كمتغير تابع .

- أدوات الدراسة :اعتمدنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات لتحليلها :
الجزء التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان والملاحظة التي تخدم الموضوع. أما في الجزء النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي

المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث

1 : بطاقة تعريفية للمؤسسة (مجتمع الدراسة)

أ . تعريف مجتمع البحث:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع الدراسة، ويعتبر البيئة الطبيعية وليس المختبرية لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية التي تُدرس فيها المشكلة وتُجمع من خلالها البيانات والمعلومات حولها، حيث يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها. أما بالنسبة لمجتمع الدراسة الحالي، فهو يتألف من الموظفين في بلدية القرارة بولاية غرداية، ويبلغ عددهم 165 موظفاً.

ب. عينة البحث:

تُعتبر عملية تحديد عينة البحث في العلوم الاجتماعية مهمة جداً وتتطلب دقة في الاختيار لتكون تمثيلاً للمجتمع الأصلي وتوفر نتائج أكثر واقعية. في دراستنا هذه، استخدمنا العينة العشوائية، حيث تم اختيار مجموعة من الموظفين والموظفات بلغ عددهم 33 موظفاً.

ج - التعريف ببلدية القرارة .

تأسست بلدية القرارة سنة 1631 م من طرف عائلة أولاد باخة (ميزابيه الأصل)، وهذا بعد خروجهم من ولاية الأغواط حيث تتبعوا واد النسا حتى وصلوا إلى موقع يسمى سيدي سلطان، وعمرؤا فيه لمدة ثلاث سنوات ، ثم رحلوا إلى "وادي زقير" واتبعوه إلى موضع يسمى "كدية العقارب" فنزلوا فيه وسموه "القرارة".¹

- تأسيس البلدية كمؤسسة :

تأسست الحالة المدنية للبلدية سنة 1937 ، وتأسست كبلدية سنة 1958 بموجب قرار صادر عن الجمهورية الفرنسية بتاريخ 1958/12/20 المتضمن إنشاء بلديات الواحات الصادر في العدد رقم 05 بالجريدة الرسمية للجمهورية الفرنسية بتاريخ 1959/01/07.

- دور ومهام بلدية القرارة .

باعتبار البلدية هي النواة الأولى لانطلاق العمل التنموي بحكم قربها من المواطن فهي تتولى مهام متعددة يمكن حصرها في ما يلي:

- تقريب الإدارة من المواطن .
- توجد بها عدة مصالح تقدم للمواطنين خدمات مختلفة مثل وثائق الحالة المدنية ، جواز السفر ، بطاقة التعريف الوطنية ، رخصة السياقة ، بطاقة الناخب ، رخص البناء ... الخ.
- إعداد قوائم تجنيد المقبولين للخدمة الوطنية وإشعارهم بالالتحاق والتقدم للفحوصات الطبية في أوقات محددة .
- تهتم بالصحة والنظافة ورفع القمامات المنزلية و مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
- تهتم بالشؤون الاجتماعية للمواطنين (التكفل بالفئات الهشة و أصحاب الاحتياجات الخاصة والعائلات المعوزة وضحايا الارهاب).²

¹ محمد علي دبوز، نهضة الجزائر الحديثة وثورتها المباركة ، مطبعة العربية الجزائر ، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة ص 164

² مادة 1 القانون رقم 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية المعدل والمتمم.

- القيام بمراقبة وصيانة الطرق والأرصفة وقنوات صرف المياه الصالحة للشرب .
- الاهتمام بالتنمية عن طريق القيام بمشاريع مثل : شق الطرقات والمسالك لفك العزلة عن القرى النائية ، حفر آبار من أجل توفير المياه للمواطنين ، توصيل الغاز الطبيعي للمواطنين ..الخ.
- التكفل بالنقل و التدفئة والتغذية المدرسية للتلاميذ المتمدرسين .
- المحافظة على البيئة من التلوث وإنشاء وصيانة المدارس الابتدائية .
- مكافحة الأمراض المعدية والحشرات الضارة والكلاب المشردة وبناء وصيانة المقابر وروضات الأطفال .
- صيانة الملاعب الرياضية .
- مراقبة المطاعم والمواد الغذائية كاللحوم الحمراء والبيضاء .
- دعم الجمعيات الرياضية والثقافية عن طريق تقديم إعانات مالية

- مصالح البلدية:

تنقسم بلدية القرارة إلى عدة مصالح تتفرع كل واحدة منها إلى عدة مكاتب وعدة فروع.

1- الأمانة العامة :

1-1- مكتب التنسيق:

- 1- كتابة المجلس الشعبي البلدي ولجانه .
- 2- تنشيط المصالح والتنسيق بينها.
- 3- متابعة البريد الوارد والصادر،الهاتف، الفاكس، الإعلانات والبلاغات.
- 4- الخدمات المشتركة.
- 5- إرسال نسخ المداولات والقرارات إلى الوصاية .

6- ضمان تنفيذ المداولات والقرارات .

1-2- مكتب الموارد البشرية :

1- تسيير الحياة المهنية للعمال .

2- التكوين .

3- التأطير .

4- جدول العمل ومخطط التوظيف .

5- الإختبارات والمسابقات والإمتحانات المهنية .

6- الترقية، اللجان المتساوية الأعضاء، العطل، الإجراءات التأديبية، المذكرات، التحويل .

1-3- مكتب الإعلام الآلي :

1- برنامج إدخال الإعلام الآلي لمصالح البلدية .

2- متابعة تطور البرامج الجديدة .

3- الخدمات الإدارية .

4- التكوين .

1-4- مكتب الأرشفة والتوثيق :

1- جمع ومعالجة وحفظ الأرشفة .

2- نسخ وتوزيع النصوص القانونية والتنظيمية .

3- طبع ونسخ الوثائق والاستمارات .

4- متابعة وتحديد الإحصائيات .

2-(-) مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

2-1- مكتب السكان :

أ- فرع الحالة المدنية :

■ تنظيم الحالة المدنية .

- تلقي التصريحات (الولادة ، الزواج ، الطلاق ، الوفاة) .
- مسك سجلات الحالة المدنية .
- تجديد سجلات الحالة المدنية .
- الإحصائيات الديمغرافية .
- الأحكام القضائية التصحيحية لعقود الحالة المدنية .
- الإحصاء العام للسكان .
- الخدمة الوطنية .

(ب)- فرع الانتخابات :

- مسك بطاقة الانتخابات .
- مراجعة القوائم الانتخابية .

2-2- مكتب الشؤون العامة :

- ✓ إستخراج الوثائق الخاصة بمختلف الملفات الإدارية : تصريح شرقي ، شهادة وبطاقة الإقامة... الخ .
- ✓ بطاقة الحربي .
- ✓ المصادقة على الإمضاء وبعض النسخ المطابقة للأصل .
- ✓ الحجج .

2-3- مكتب العقود والمنازعات :

- ✓ الإحتياطات العقارية .
- ✓ العقود الإدارية .
- ✓ إجراءات نزع الملكية من أجل المنفعة العامة .
- ✓ المنازعات والتعامل مع المحاكم .

3- مصلحة الإدارة المالية والشؤون الاقتصادية :

3-1- مكتب الميزانية والمحاسبة :

✓ إنجاز وتنفيذ الميزانية والحسابات الإدارية .

✓ إنجاز ملحقات الميزانية .

✓ التلخيص والإحصائيات المالية .

أ- فرع الأمر بالصرف - قسم التسيير -

■ الأمر بصرف نفقات التسيير .

■ مسك ملحقات الميزانية .

■ مسك البطاقات .

■ التعامل مع القابض البلدي والمطابقة معه .

■ سند طلب البضاعة .

■ مسك بطاقات الإلتزام الملح (16 و 17) .

ب- فرع الأمر بالصرف - قسم التجهيز -

■ الأمر بصرف نفقات التجهيز .

■ مسك بطاقات الإلتزام (الملحق 18) .

■ الوضعية المالية لمشاريع المخطط البلدي للتنمية والتمويل الذاتي والبنائيات المدرسية .

■ التعامل مع القابض البلدي والمطابقة معه .

3-2- مكتب المصالح المسيرة مباشرة :

✓ الإيرادات .

✓ النفقات .

✓ الحقوق المستغلة بمصالح مسيرة مباشرة .

✓ أشغال منجزة عن طريق المصلحة المسيرة مباشرة .

3-3- مكتب الأملاك البلدية :

✓ تسيير الاملاك العقارية البلدية .

✓ تأجير العقارات وفسخ عقود التأجير .

✓ تأجير العتاد المتنقل .

✓

✓ تسيير الأملاك المنقولة ومتابعة جردها .²¹

3-4- مكتب الوسائل العامة :

أ- فرع السيارات والحضيرة :

■ التعامل مع الممونين ومصلحي السيارات .

■ مسك الملفات والبطاقات الوصفية للسيارات .

■ متابعة دفاتر السير

■ مراقبة استعمال الوقود، المحروقات، العجلات، البطريات، والزيوت.

■ التصريح بالحوادث واجراء التحقيق .

■ وضعية الحضيرة.

■ امن الحضيرة .

■ عمال ورشة الصيانة.

■ توقف سيارات البلدية.

■ صيانة السيارات والاليات.

■ المراقبة المنتظمة للسيارات.

ب- فرع المخازن :

¹ المرسوم الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/10/07 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.

- متابعة حركة المخزن.
- سجل المخزن .
- بطاقة التخزين – الحفظ والتوظيف .
- سندات الدخول والخروج .
- تأشيرة الإستلام على المستندات.
- الوضعيات الدورية للمخزن.
- الشراء والتموين.
- مراقبة المخزون – محضر الضياع والفساد والتحطيم .

3-5- مكتب الشؤون الاقتصادية :

- ✓ التجارة والتموين .
- ✓ الإستثمار الخاص .
- ✓ المقاولات العمومية .
- ✓ النقل .

4- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية :

4-1- مكتب الشؤون الاجتماعية :

- ✓ المعوقون، المكفوفون، العجزة، البطالون، المصابون بالأمراض المزمنة، المسنون، المرضى النفسانيون .
- ✓ التضامن .
- ✓ السكن، الشبكة الاجتماعية، الشغل .

4-2- مكتب الثقافة والرياضة :

- ✓ الشؤون الدينية .

✓ المكتبات، المراكز الثقافية، المتاحف، الفنون الجميلة، السينما، التمهين، التكوين المهني، التربية، الثقافة .

✓ الجمعيات .

✓ تطوير الرياضة، الكشافة، الترفيه .

1- (3) - مكتب الوقاية والنظافة :

✓ مخطط التدخل في حالة الكوارث .

✓ الوقاية ضد الأمراض .

✓ نظافة الوسط والمحيط .

✓ التطهير - مكافحة الحشرات - إبادة الحيوانات التائهة .

5) - مصلحة التعمير، الطرقات والشبكات :

5-1) - مكتب التعمير :

✓ المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، ومخطط شغل الأراضي .

✓ الطابع المعماري المحلي (تنظيمه ومراقبته) .

✓ إعداد وتسليم رخصة البناء، التجزئة والترميم .

✓ إعداد وتسليم رخصة الهدم .

✓ محاربة البناء الفوضوي .

✓ إعداد وتسليم الشهادات المختلفة المتعلقة بالتعمير .

5-2) - مكتب الطرقات والشبكات :

أ) - فرع النظافة والتطهير :

■ جمع القمامات المنزلية والكنس .

■ معالجة النفايات الصلبة .

■ تنظيم المزبلة العمومية .

- مكافحة الحشرات الضارة والقيام بمختلف الحملات .
- تسيير شبكة تصريف المياه المستعملة .

(ب)- فرع الإنارة العامة :

- تسيير الشبكة .
- تغيير المصابيح والتجهيزات .
- دراسة تحسين الإنارة العامة وتطويرها .

(ج)- فرع الطرقات :

- صيانة طرقات البلدية ونزع الأتربة .
- إنشاء وصيانة المساحات الخضراء .
- تنظيم المرور بوضع الإشارات واللوحات التوجيهية .
- طلاء أرصفة الطرقات .

(6)- مصلحة التجهيز :

(1-6)- مكتب التجهيز والأشغال :

- ✓ الدراسات التقنية وبرمجة مشاريع التنمية .
- ✓ إنجاز البطاقات التقنية للمشاريع .
- ✓ ترميم البنايات البلدية .
- ✓ الإعلانات عن المنافسة في إنجاز المشاريع .

(2-6)- مكتب الصفقات العمومية :

- ✓ لجنة الصفقات .
- ✓ إنجاز الصفقات، الإتفاقيات وملحقاتها .
- ✓ المناقصة في الأشغال والتمويل والخدمات .

(7)- مصلحة الفلاحة والري :

7-1) - مكتب الفلاحة :

- ✓ تنشيط وتنمية ومتابعة الفلاحة .
- ✓ تنشيط وتنمية ومتابعة الإنتاج الحيواني .
- ✓ الدراسات والإحصائيات المتعلقة بالقطيعين .
- ✓ التنسيق مع مقاطعة الفلاحة والمصالح البيطرية .

7-2) - مكتب الري :

- ✓ تسيير شبكة الري .
- ✓ صيانة القنوات والشبكة .
- ✓ إصدار سندات تسديد حق إستهلاك الماء .
- ✓ الدراسة والإحصاء المتعلق بتحسين الشبكة¹ .

ثانيا : متغيرات الدراسة :

تحتوي الدراسة على المتغيرات التالية :

- المتغير التابع تتمثل في قيم العمل
- المتغير المستقل: المناخ التنظيمي واستخدام مختلف الأبعاد

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في جمع البيانات

تم الإعتماد على الاستبيان كأهم طريقة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتم أيضا استعمال الملاحظة.

تم توزيع الاستبيان على موظفي البلدية. حسب الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية لأفراد العينة التي تتمثل في:

الجنس، التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى)

¹ المرسوم الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/10/07 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء أسئلة متعلقة بالمنهج التنظيمي موزعة على بعدين

البعد الأول: واقع ظروف العمل المعنوية

البعد الثاني: واقع ظروف العمل المادية

الجزء الثالث: يتضمن أسئلة متعلقة بقيم العمل

تم استعمال مقياس معامل الارتباط للإجابة على أسئلة الإستمارة

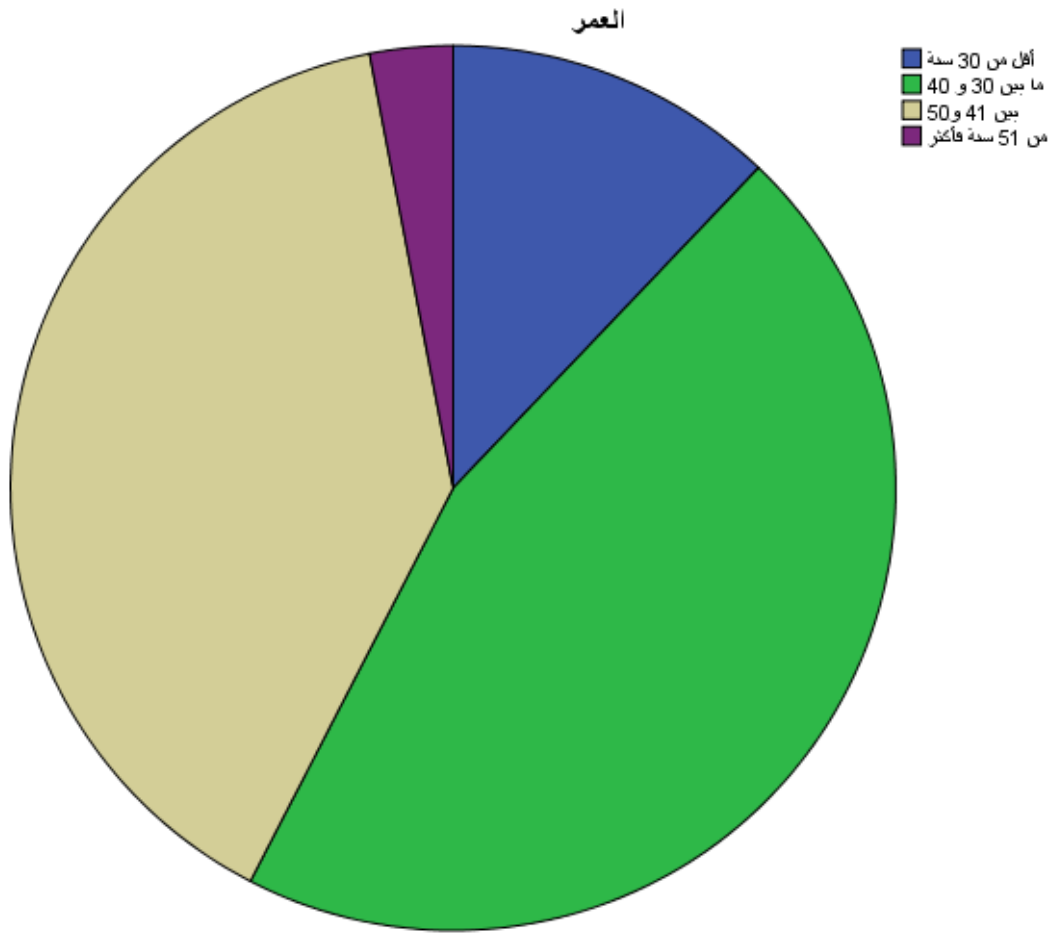
المبحث الثاني : عرض وتحليل الفرضيات وأهم نتائجها :

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

أ عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

1.الجدول(01):تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

العمر	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	12.1
ما بين 30 و 40	15	45.5
بين 41 و 50	13	39.4
من 51 سنة فأكثر	1	3.0
المجموع	33	100.0



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن توزيع العمر بين موظفي المؤسسة يظهر تنوعاً واضحاً في الفئات العمرية. حيث تشكل الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة النسبة الأكبر من إجمالي الموظفين، بنسبة 45.5%، ويعكس ذلك وجود عدد كبير من الموظفين الذين وصلوا إلى مرحلة النضج المهني، ويستفيدون من خبرات متراكمة تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة.

أما الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة، فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 39.4% من إجمالي الموظفين، مما يدل على أن هناك خبرات عملية طويلة في المؤسسة تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الهامة وتنفيذ استراتيجيات العمل. ويبدو أن هذه الفئة تملك القدرة على مواجهة التحديات وتنفيذ المشاريع المتقدمة.

من جهة أخرى، نجد أن فئة أقل من 30 سنة تمثل 12.1% فقط من إجمالي الموظفين، مما يبرز وجود عدد قليل من الموظفين الجدد في المؤسسة الذين لا يزالون في بداية مساهمهم المهني. ومن المحتمل أن يكون هؤلاء الموظفون بحاجة إلى تدريب ودعم مهني إضافي للوصول إلى مستوى المهارة والكفاءة المطلوبة في العمل.

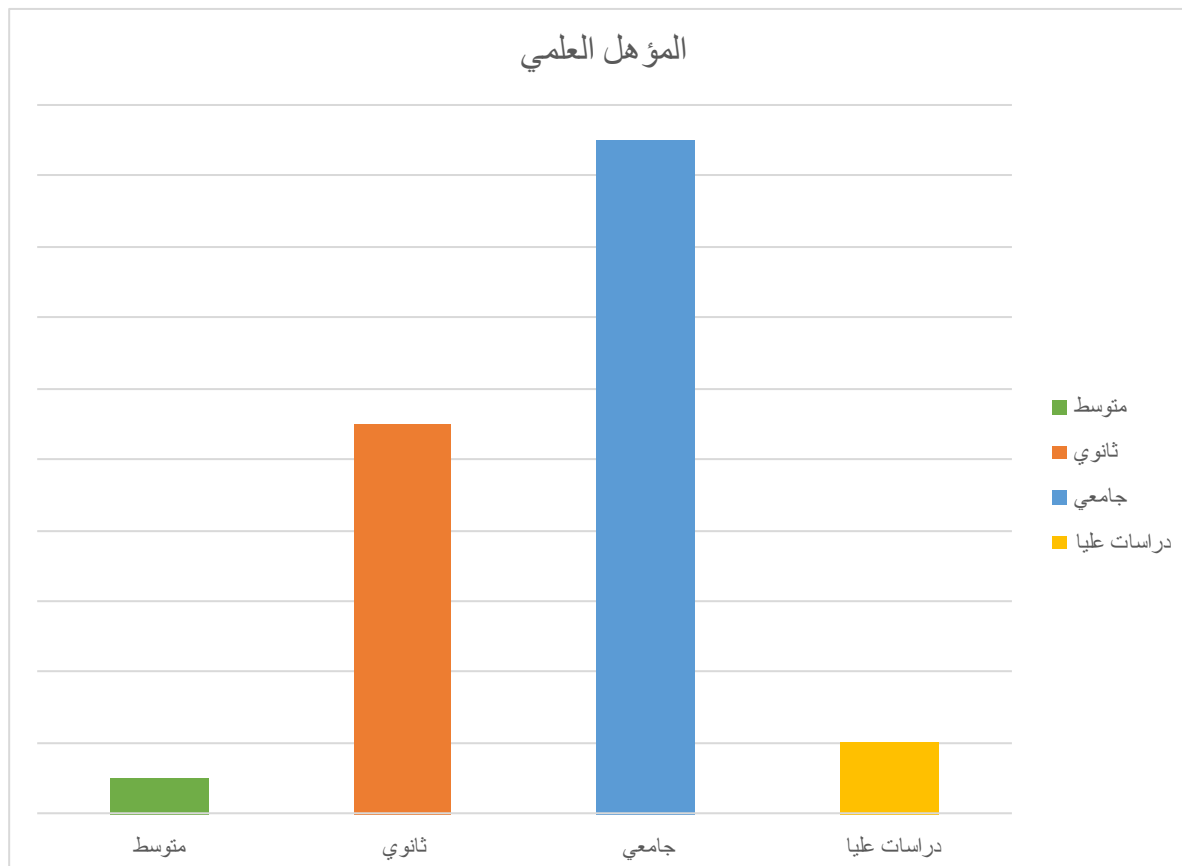
أما فئة من 51 سنة فأكثر، فهي تمثل 3.0% فقط من إجمالي الموظفين. ورغم قلة عددهم، إلا أن هذه الفئة قد تضيف قيمة كبيرة للمؤسسة من خلال نقل الخبرات والتوجيه المهني للموظفين الأصغر سناً.

من خلال بيانات الجدول بيتين لنا أن الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة هي الأكثر نشاطاً في المؤسسة، مما يوضح أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين في مرحلة النضج المهني الذين يمتلكون قدرة على العمل المستقل ويجلبون طاقة وحوافز قوية للمؤسسة، وبدرجة أقل نجد عدد كبير من الموظفين في فئة 41-50 سنة يعكس أن المؤسسة تعتمد على التجربة والخبرة، حيث أن هؤلاء الموظفين قادرون على التأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بفضل خبراتهم الطويلة، ونجد أن العدد المحدود من الموظفين في فئة أقل من 30 سنة قد يعني أن المؤسسة لا تجذب كثيراً الموظفين الجدد أو ربما تفتقر إلى فرص تدريبية كافية للارتقاء بمستوى المهارات الخاصة بهم وقلة الموظفين في فئة 51 سنة فأكثر قد يعكس وجود عدد قليل من الموظفين المتقدمين في السن، الذين يمكن أن يلعبوا دوراً استشارياً، في نقل الخبرات وتنمية القدرات لدى الأجيال الأصغر.

مما يظهر أن المؤسسة تضم فئات عمرية متنوعة من الموظفين الذين يساهمون بشكل مختلف في نجاح العمل، ومن الضروري للمؤسسة توفير بيئة تدعم جميع الفئات العمرية، بما في ذلك الاستثمار في تدريب وتحفيز الموظفين الجدد من فئة أقل من 30 سنة، مع الاستفادة من الخبرات الكبيرة للفئات الأكبر سناً.

2. الجدول (02): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	نسبة المؤوية
متوسط	1	3.0
ثانوي	11	33.3
جامعي	19	57.6
دراسات عليا	2	6.1
المجموع	33	100.0



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغت نسبتهم 57.6% من إجمالي العينة. وهذا يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف الكفاءات المؤهلة أكاديميًا، وهو ما يُعتبر مؤشرًا إيجابيًا على اعتمادها على المورد البشري المتعلم في تسيير المهام الإدارية والفنية داخل التنظيم.

في المرتبة الثانية نجد حملة شهادة الثانوي بنسبة 33.3%، وهي فئة قد تكون مكلفة بالمهام التي لا تتطلب تكوينًا أكاديميًا عاليًا، مثل بعض الوظائف التنفيذية أو التقنية البسيطة، لكن هذه النسبة المرتفعة نسبيًا توحي بأن المؤسسة لا تزال تضم عددًا مهمًا من الموظفين الذين قد يكونون بحاجة إلى دورات تكوينية مستمرة من أجل تطوير مهاراتهم ومواكبة متطلبات العمل الحديثة.

أما فئة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير أو ما يعادلها)، فلا تمثل سوى 6.1%، وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بنسبة الجامعيين، مما قد يشير إلى أن المناصب العليا أو ذات الطابع التحليلي والاستراتيجي لا تزال محدودة العدد أو أن المؤسسة لا توفر حوافز كافية لاستقطاب الكفاءات ذات المستوى العالي من التأهيل.

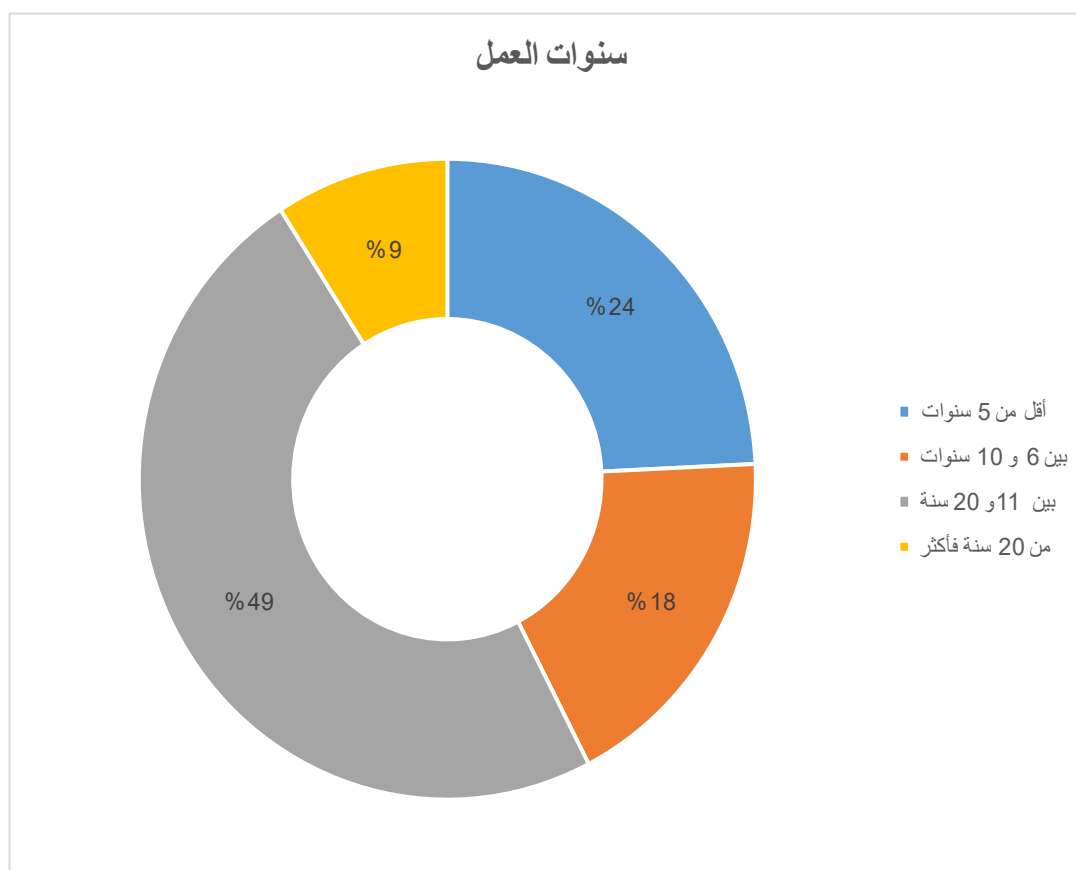
في حين تمثل فئة المستوى المتوسط نسبة ضئيلة جدًا (3.0%)، ويُرجح أن أفراد هذه الفئة يعملون في مهام بسيطة أو دعم إداري، وقد يكون وجودهم مرتبطًا بتعيينات قديمة قبل رفع معايير التوظيف.

يظهر من نتائج الجدول أن النسبة المرتفعة لحاملي الشهادات الجامعية تعكس توجه المؤسسة إلى تحسين جودة الأداء والاعتماد على الكفاءات، وبدرجة أقل لحملة المستوى الثانوي يشير إلى وجود حاجز تعليمي بين شرائح الموظفين، مما قد يؤثر على الانسجام في توزيع المهام أو سرعة التأقلم مع التغييرات الإدارية والتقنية، وبنسبة ضعيفة لحملة الدراسات العليا قد تعكس محدودية فرص الترقية أو ضعف برامج البحث والتطوير داخل المؤسسة، مما قد يُجلب طموحات الموظفين الراغبين في التطور المهني، وهذا التوزيع يفرض على المؤسسة التفكير في سياسة تكوينية واضحة تهدف إلى تطوير مهارات جميع الفئات، وتعزيز فرص التكوين المستمر خصوصًا للفئات الأقل تأهيلًا، بالتالي، يمكن

القول إن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المؤهل الجامعي، لكنها تحتاج إلى تحفيز التعليم المستمر، وتحسين آليات الترقية، بما يضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين ورفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام.

3. الجدول (03): تحليل البيانات محور البيانات الشخصية وفق سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	24.2
بين 6 و 10 سنوات	6	18.2
بين 11 و 20 سنة	16	48.5
من 20 سنة فأكثر	3	9.1
المجموع	33	100.0



من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن غالبية العاملين في المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 20 سنة، حيث بلغت نسبتهم 48.5% من إجمالي أفراد العينة. تعكس هذه النسبة الهامة وجود فئة عمالية مستقرة ومتمرسه داخل المؤسسة، ما يدل على أن المؤسسة تستفيد من الخبرة التراكمية لهؤلاء الموظفين في تسيير أعمالها اليومية، وقد يشكلون نواة أساسية في عمليات اتخاذ القرار، التوجيه، والإشراف.

في المقابل، نجد أن نسبة 24.2% من الموظفين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهي فئة يُتوقع أنها حديثة العهد بالعمل داخل المؤسسة، ما قد يشير إلى ديناميكية في التوظيف أو سياسة إحلال وتجديد بدأت المؤسسة في اعتمادها، من أجل ضخ دماء جديدة وتحقيق توازن بين الخبرة والطاقة.

أما الفئة التي تملك خبرة بين 6 و 10 سنوات فتمثل 18.2%، وهي نسبة متوسطة، يُحتمل أن تكون في طور الترقية التدريجية أو التحول المهني داخل التنظيم، ويُنتظر أن تؤدي أدوارًا أكبر في المستقبل القريب، شريطة توفير بيئة عمل محفزة وتدريب مستمر.

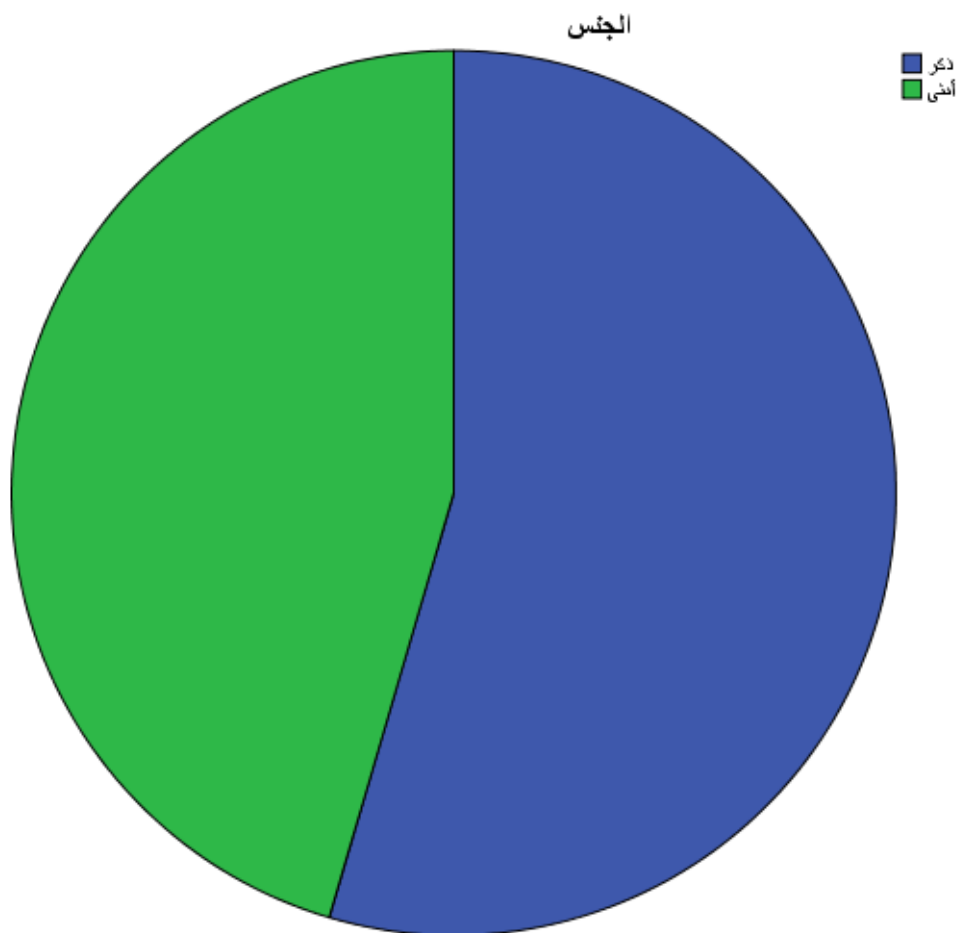
بينما تمثل فئة من تجاوزت خبرتهم 20 سنة فأكثر نسبة ضئيلة (9.1%)، وهو ما قد يعكس إما اقتراب هؤلاء من سن التقاعد أو ضعف استبقاء الكفاءات طويلة الأمد داخل المؤسسة، وربما كذلك غياب حوافز مهنية تجعل الموظف يستمر لفترة أطول.

تبرز التركيبة وتُظهر وجود توازن نسبي بين الخبرة والتجديد، مما يعزز إمكانية تبادل المعارف بين الأجيال المهنية، خاصة مع ارتفاع نسبة الموظفين بين 11 و 20 سنة من العمل دون أن يقابلها ارتفاع في فئة ما فوق 20 سنة، قد يشير إلى محدودية سياسات الترقية، أو حتى إرهاق وظيفي يدفع البعض للمغادرة قبل بلوغ 20 سنة، كما نجد نسبة هامة لفئة الأقل من 5 سنوات تمثل فرصة للمؤسسة لإعادة صياغة سياسات الإدماج والتكوين الأولي، لضمان نقل سلس للخبرات، مما يستلزم أن تعمل المؤسسة على استثمار هذه الفئات المختلفة من حيث سنوات الخبرة في خلق توازن إداري فعال، من خلال فرق عمل متنوعة تجمع بين المعرفة المتراكمة والطاقة الجديدة. ونستخلص بناءً على

هذه المعطيات، تبدو المؤسسة في وضع يسمح لها بتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي، شرط مواكبة ذلك بسياسات تطوير مهني وتحفيز معنوي ومالي مدروس.

4.الجدول(04):تحليل البيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

الجنس	التكرار	نسبة المئوية
ذكر	18	54.5
أنثى	15	45.5
المجموع	33	100.0

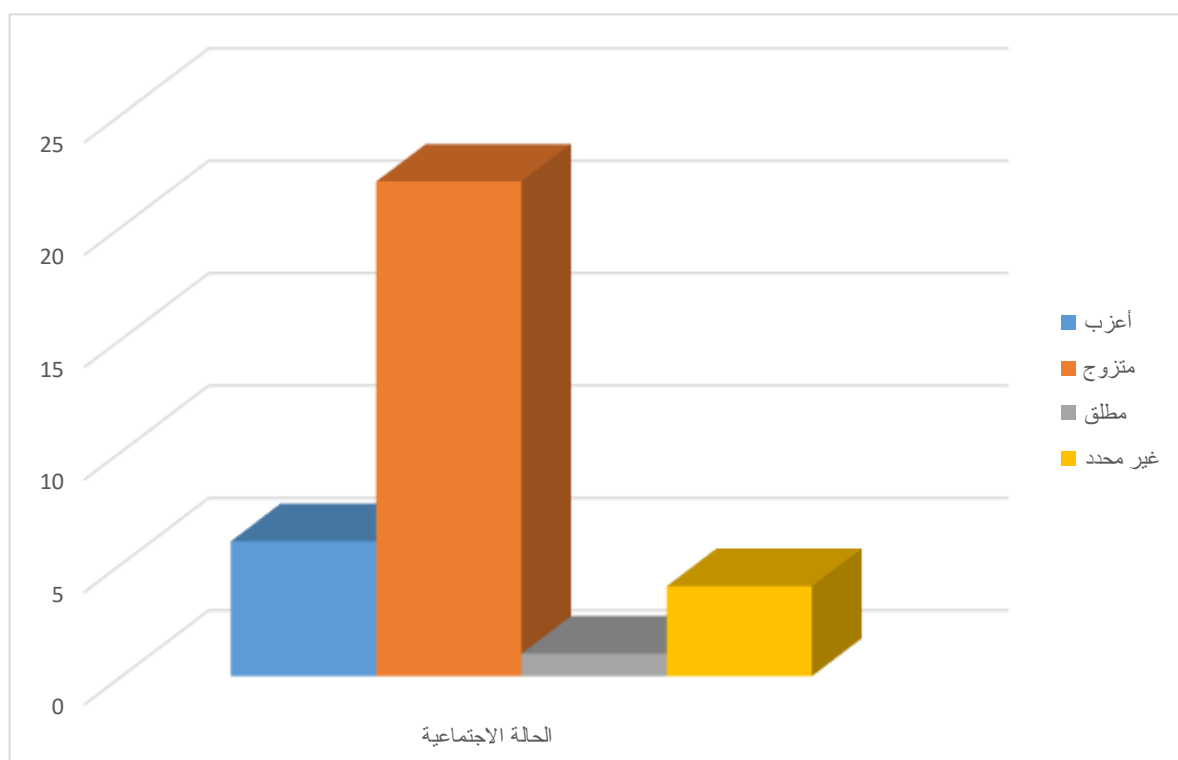


من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن تركيبة الجنس داخل المؤسسة محل الدراسة تميل إلى توازن نسبي بين الذكور والإناث، حيث تمثل نسبة الذكور 54.5%، في حين بلغت نسبة الإناث 45.5% من مجموع أفراد العينة.

نلاحظ فرق طفيف بين نسب الجنسين يعكس نوعاً من العدالة أو التكافؤ في فرص التوظيف داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي على مستوى تطبيق مبدأ المساواة في الولوج إلى مناصب العمل، وهذا قد يُفسّر هذا التوازن أيضاً بطبيعة المهام الموزعة داخل المؤسسة، والتي من الواضح أنها لا تعتمد بشكل حصري على مجهود بدني أو تقني يجعل التوظيف يميل لجنس على حساب الآخر، وإنما تشمل أعمالاً إدارية وفنية يمكن لكلا الجنسين أدائها، هذا المعطى من شأنه أن يعزز بيئة العمل التشاركية ويثري التنوع داخل الفرق المهنية، مما قد ينعكس إيجابياً على الإنتاجية واتخاذ القرار من خلال مقاربات مختلفة في معالجة المهام، في حال تم التعمق في نوعية المناصب التي يشغلها كل من الذكور والإناث، فقد نكتشف ميلاً لتوزيع نمطي (مثلاً: الذكور في الأقسام التقنية والإناث في الوظائف الإدارية أو الاجتماعية)، وهو ما يستدعي، إن وُجد، مراجعة في سياسات التوزيع العادل والتمكين الوظيفي للجميع داخل المؤسسة.

5.الجدول(05):تحليل البيانات محور البيانات الشخصية وفق الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	نسبة المئوية
أعزب	6	18.2
متزوج	22	66.7
مطلق	1	3.0
غير محدد	4	12.1
المجموع	33	100.0



من خلال قراءة هذا الجدول، نلاحظ أن أغلب العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة هم من المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم 66.7% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة العُزَّاب 18.2%، أما المطلِّقون فبلغت نسبتهم 3.0%، في حين أن 12.1% لم يحددوا حالتهم الاجتماعية.

نلاحظ هيمنة فئة المتزوجين ضمن عينة الدراسة قد تُفسَّر بوجود عمال أكثر استقراراً من حيث العمر والمسار المهني، مما يعكس درجة من الالتزام والاستمرارية في العمل، خاصة إذا ارتبط ذلك بعدد سنوات العمل والمؤهل العلمي، ومن جهة أخرى، قلة نسبة المطلِّقين والعُزَّاب توحى إما بحداثة سن بعض الموظفين أو بطبيعة المؤسسة التي قد تكون أكثر جاذبية للمتزوجين بسبب استقرار الوظيفة وطبيعة الأجور أو الامتيازات الاجتماعية مثل: (منحة العائلة، التأمين، إلخ). كما نجد نسبة "غير محدد" البالغة 12.1% تشير إلى إما عدم رغبة بعض المشاركين في الكشف عن وضعهم الاجتماعي، أو إلى نقائص في جمع البيانات، وهو ما قد يؤثر بدرجة معينة على دقة التحليل المتعلق بالعلاقات بين الوضع الاجتماعي والاستقرار الوظيفي أو الرضا المهني، فيمكن للمؤسسة أن تأخذ هذا المعطى بعين الاعتبار عند صياغة برامجها الاجتماعية والمهنية، مثل:

- دعم برامج الموازنة بين الحياة المهنية والعائلية.
- التفكير في مرافقة خاصة للموظفين في وضعيات اجتماعية حساسة (عُزَّاب حديثو التوظيف، مطلِّقون، إلخ)

ب. عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية مع الفرضية الأولى:

1. الجدول (06): يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي ومتطلبات المنصب

متطلبات المنصب المؤهل العلمي	نعم	لا	غير ذلك	المجموع
متوسط	1	0	0	1
	%100.0	%0.0	%0.0	%100.0
ثانوي	7	4	0	11
	%63.6	%36.4	%0.0	%100.0
جامعي	10	8	1	19
	%52.6	%42.1	%5.3	%100.0
دراسات عليا	1	1	0	2
	%50.0	%50.0	%0.0	%100.0
المجموع	19	13	1	33
	%57.6	%39.4	%3.0	%100.0

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة العمال ذوي المستوى الثانوي الذين صرّحوا بوجود توافق بين مؤهلاتهم ومتطلبات مناصبهم بنسبة 63.6%، وهي النسبة الأعلى ضمن الفئات الأخرى، ما يعكس شعورًا عامًا بالانسجام بين مستوى التأهيل وطبيعة المهام المسندة إليهم. يدعم هذا الاتجاه كذلك فئة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 52.6%، وهو ما يشير إلى أن أكثر من نصف الجامعيين أيضًا يشعرون بدرجة معينة من التوافق. أما الاتجاه المعاكس، فيتمثل في فئة الجامعيين

الذين يرون أن مؤهلاتهم لا تتوافق مع المنصب بنسبة 42.1%، وهي نسبة معتبرة تستحق التوقف، خاصةً إذا قورنت بالفئات التعليمية الأخرى، ما يدل على وجود فجوة بين ما يمتلكونه من كفاءات وما يُطلب منهم تنفيذه فعليًا داخل المؤسسة

تشير المعطيات الإحصائية إلى وجود خلل نسبي في مدى تطابق المؤهلات الأكاديمية مع متطلبات العمل، خصوصًا لدى فئة الجامعيين. علميًا، يُعدّ هذا التباين مؤشرًا على ضعف في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث لا يبدو أن التعيينات أو توزيع المهام تأخذ دائمًا بعين الاعتبار مؤهلات الموظفين بشكل دقيق. فالتوافق بين المؤهل والمتطلبات المهنية يعتبر من المحددات الأساسية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي، وعند غيابه، قد تنخفض جودة الأداء، ويزداد الإحساس بعدم العدالة التنظيمية، ما ينعكس بدوره على التحفيز المهني والانخراط الفعّال في العمل. كما أن الاعتماد الكبير على أصحاب الشهادات الثانوية يشير إما إلى بساطة المهام داخل المؤسسة أو إلى إهمال الكفاءات العليا، وهو ما يتطلب مراجعة تنظيمية دقيقة.

من منظور سوسيولوجي، يكشف هذا الجدول عن مظهر من مظاهر التفاوت الإداري داخل المؤسسة، حيث تتضح ملامح ما يُعرف بـ"الاستبعاد الرمزي" لفئة الجامعيين، الذين رغم امتلاكهم لرأسمال علمي ومعرفي مرتفع، لا يُمنحون بالضرورة المناصب أو الأدوار التي تتلاءم مع قدراتهم. هذا الوضع قد يُنتج حالة من الاغتراب المهني والشعور بعدم التقدير، خاصة في بيئة يُعترف فيها ضمنيًا بالمؤهل الثانوي كمؤشر كافٍ للأداء. ومن خلال الملاحظة الميدانية، نجد أن هذا التفاوت يولّد تفاوتًا آخر في الرضا والانخراط، حيث تميل الفئات الأقل تعليمًا إلى الشعور بالاستقرار أكثر من نظرائهم الجامعيين، ما قد يساهم في إعادة إنتاج أنماط من اللامساواة الداخلية. وبالتالي، فإن توزيع المهام داخل المؤسسة لا يعكس فقط قرارات إدارية، بل هو كذلك تجلٍ لبنية سلطوية قائمة على معايير غير علمية، ما يفتح المجال أمام تفكير عميق في سياسات تسيير الموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية والكفاءة المؤسسية.

2.الجدول(07) : علاقة عدد سنوات العمل بالرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الإستمرار في العمل سنوات العمل
8	6	2	أقل من 5 سنوات
%100.0	%75.0	%25.0	
6	1	5	بين 6 و 10 سنوات
%100.0	%16.7	%83.3	
16	7	9	بين 11 و 20 سنة
%100.0	%43.8	%56.2	
3	1	2	من 20 سنة فأكثر
%100.0	%33.3	%66.7	
33	15	18	المجموع
%100.0	%45.5	%54.5	

من خلال معطيات الجدول، نلاحظ أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة العمال الذين تتراوح سنوات عملهم بين 6 و 10 سنوات، حيث عبّر 83.3% منهم عن رغبتهم في الاستمرار بالعمل في مؤسستهم، وهي أعلى نسبة ضمن كافة الفئات، تليها فئة من لهم أكثر من 20 سنة بنسبة 66.7%. كما أن فئة من قضاوا بين 11 و 20 سنة أبدى أكثر من نصفهم (56.2%) رغبتهم في الاستمرار كذلك. أما الاتجاه المعاكس فيتجلى بوضوح لدى فئة العمال الذين لم تتجاوز مدة عملهم 5 سنوات، حيث صرّح 75.0% منهم بعدم رغبتهم في الاستمرار، وهي النسبة الأعلى من حيث الرفض، ما يعكس اتجاهها سلبياً في هذه الفئة الجديدة نسبياً بالمؤسسة.

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة طردية نسبية بين سنوات العمل والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة، حيث ترتفع نسب الرغبة في الاستمرار كلما زادت مدة الخدمة، باستثناء الفئة الأخيرة (من 20 سنة فأكثر) التي شهدت تراجعاً طفيفاً مقارنة بالفئة التي قبلها. هذا المعطى يدل من الناحية العلمية على أن عامل الخبرة والاندماج الوظيفي يلعب دوراً مهماً في ترسيخ الانتماء المؤسسي، إذ كلما زادت سنوات الخدمة، ازدادت معها فرص الاستقرار المهني. في المقابل، فإن الرفض الكبير لدى حديثي العهد بالمؤسسة يكشف عن وجود اختلالات محتملة في مرحلة الاستقبال أو في شروط العمل الأولية، وهو ما يستدعي مراجعة سياسات الإدماج والتكوين والتوجيه خلال السنوات الأولى للعمل، لضمان بقاء الطاقات الجديدة وتحفيزها على المدى الطويل.

سوسيولوجياً، يعكس الجدول ديناميكيات الانتماء والرضا المهني عبر مسار التطور المهني داخل المؤسسة. فالرغبة القوية في المغادرة لدى فئة حديثي التوظيف (أقل من 5 سنوات) قد تعبر عن شعور بالاغتراب أو بخيبة أمل نتيجة صدمة الواقع المهني الذي لا يتطابق مع التوقعات، وهي ظاهرة معروفة في علم الاجتماع المهني، تُعرف بـ "صدمة الانخراط الأولى". في المقابل، نجد أن الفئات التي قضت وقتاً أطول نسبياً في المؤسسة تميل أكثر إلى الاستقرار، ما يدل على تشكّل علاقات اجتماعية وتنظيمية أقوى، وإعادة إنتاج لثقافة العمل بشكل تدريجي. كما أن ارتفاع نسب الاستمرار في الفئة المتوسطة (6-20 سنة) يعكس وصول هؤلاء إلى حالة من التوازن بين متطلبات العمل وتوقعاتهم، وربما استقرارهم في مناصب مقبولة أو نيلهم امتيازات تنظيمية. هذه النتائج تبرز أهمية العوامل غير المادية مثل الشعور بالانتماء والعلاقات الاجتماعية في تفسير السلوك المهني، ما يدعو إلى اعتبار الجوانب الثقافية والتنظيمية في أي استراتيجية لتحسين المناخ المهني داخل المؤسسة.

3.الجدول(08): علاقة الجنس بسهولة تحقيق المهام في منصب العمل

الجنس	سهولة تحقيق المهام	نعم	لا	المجموع
ذكر		15	3	18
		%83.3	%16.7	%100.0
أنثى		12	3	15
		%80.0	%20.0	%100.0
المجموع		27	6	33
		%81.8	%18.2	%100.0

من خلال معطيات الجدول، نلاحظ أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن تحقيق مهامهم في منصب العمل سهل، حيث شكّل الذكور منهم نسبة 83.3%، والإناث بنسبة 80.0%. وبصورة عامة، فإن نسبة الذين يجدون سهولة في أداء مهامهم بلغت 81.8% من مجموع المبحوثين، مما يعكس اتجاهًا واضحًا نحو الإيجابية في إدراك شروط وآليات تنفيذ المهام. أما الاتجاه المعاكس، فقد تمثّل في نسبة 18.2% فقط من المبحوثين الذين عبروا عن صعوبة في أداء مهامهم، وهي نسبة منخفضة نسبيًا توزعت بشكل متقارب بين الذكور (16.7%) والإناث (20.0%).

علميًا، تُشير هذه النتائج إلى أن أغلب العمال، بغض النظر عن جنسهم، يعتبرون مهامهم في العمل سهلة التنفيذ، ما يدل على أن الوصف الوظيفي للمناصب يتناسب في العموم مع المؤهلات والخبرات المتوفرة. النسب المرتفعة في خانة "نعم" تؤكد وجود نوع من التلاؤم بين العامل ومهامه، وهو مؤشر إيجابي على كفاءة التوزيع الوظيفي والتكوين المهني السابق أو أثناء العمل. كما أن التقارب بين

الجنسين في الإجابات يُظهر غياب تأثير كبير للنوع الاجتماعي في إدراك صعوبة أو سهولة المهام، مما يعزز فرضية وجود عدالة تنظيمية في توزيع الأعباء والمهام داخل المؤسسة.

سوسيولوجيًا، تُبرز نتائج الجدول درجة من الاندماج المهني والرضا الوظيفي المرتبطين بإحساس العمال بالقدرة على أداء مهامهم بسهولة. وهذا الشعور بالتمكن من العمل قد يرتبط أيضًا بثقة المؤسسة في موظفيها، وتوفيرها لبيئة عمل تسهل الأداء. عدم وجود تفاوت كبير بين الذكور والإناث يوحي بأن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة لا تميز بين الجنسين في توزيع المهام، وأن النساء مثل الرجال يتعاملن مع تحديات العمل بنفس الفعالية، مما يعكس ديناميكية مهنية قائمة على الجدارة بدلًا من الانتماء الجندري. كما قد يُفهم من هذه النتيجة أن العاملات أصبحن جزءًا فاعلاً ومنتجًا في بنية المؤسسة دون شعور بعوائق متعلقة بالنوع، وهو تحول اجتماعي مهم في محيط العمل التقليدي.

4.الجدول(09) : علاقة الرتبة بسهولة تحقيق المهام

الرتبة المهام	سهولة تحقيق	نعم	لا	المجموع
أقل من 09 درجات		6	5	11
		%54.5	%45.5	%100.0
أكثر من 10 درجات		5	3	8
		%62.5	%37.5	%100.0
المجموع		11	8	19
		%57.9	%42.1	%100.0

من خلال الجدول، يتضح أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يجدون سهولة في تحقيق مهامهم في منصب العمل، بنسبة 57.9% من مجموع العينة. هذه النسبة تمثلت في 54.5% من أصحاب الرتب الأقل من 09 درجات، و 62.5% من أصحاب الرتب التي تفوق 10 درجات، مما يدل على ميل عام نحو الإيجابية في تقييم ظروف العمل. بالمقابل، فإن الاتجاه المعاكس ظهر من خلال نسبة 42.1% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يواجهون صعوبة في تحقيق المهام، وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بالجدول السابقة، وتُظهر وجود تحديات محسوسة خاصة لدى ذوي الرتب الدنيا (45.5%).

علمياً، تُشير النتائج إلى أن تحقيق المهام يبدو أسهل نسبياً لدى الموظفين ذوي الرتب الأعلى، ما قد يُعزى إلى امتلاكهم خبرة مهنية أوسع أو تكوين وظيفي أكثر تخصصاً، يسهّل عليهم التعامل مع متطلبات المنصب. في المقابل، فإن ارتفاع نسبة الصعوبة في الرتب الدنيا قد يُعبر عن ضعف في التكوين الأولي أو نقص في التوجيه داخل المؤسسة، ما يجعل من المهام المطلوبة عبئاً أكبر على هذه الفئة. يشير هذا إلى أهمية التدخل الإداري من خلال برامج التكوين والتأطير المستمر لتقليص الفجوة في الكفاءة بين مختلف مستويات السلم الوظيفي.

سوسيولوجيًا، تُظهر النتائج أن الشعور بسهولة المهام يرتبط بالوضع المهني داخل المؤسسة، ما يعكس شكلاً من أشكال التراتبية الوظيفية التي تؤثر في تمثل الفرد لواقعه المهني. فالعاملون في الرتب العليا قد يملكون ليس فقط أدوات تنفيذ أفضل، بل أيضاً سلطة ذاتية واعترافاً مؤسسياً يُسهّل عليهم أداء واجباتهم. أما في الرتب الدنيا، فقد يُنظر إلى المهام كمفروضة من الأعلى دون مراعاة الإمكانيات، ما قد يولّد شعوراً بالضغط أو نقص في التقدير. هذه الديناميكية تُبرز أن التدرج المهني لا يرتبط فقط بالموقع الإداري، بل أيضاً بتمثيلات اجتماعية تنعكس على الأداء والشعور بالكفاءة، وهو ما يستدعي من المؤسسة تعزيز سياسة التمكين الوظيفي والإنصاف التنظيمي.

5.الجدول(10) : علاقة الجنس بالرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

الجنس	الرغبة في الإستمرار		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	7	11	18
	%38.9	%61.1	%100.0
أنثى	11	4	15
	%73.3	%26.7	%100.0
المجموع	18	15	33
	%54.5	%45.5	%100.0

من خلال الجدول، يتضح أن الاتجاه المسيطر هو الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، بنسبة 54.5% من مجموع المبحوثين. وقد تمثلت هذه الرغبة بشكل واضح لدى الإناث بنسبة 73.3%، مقابل 38.9% فقط لدى الذكور، ما يُظهر فارقاً مهماً بين الجنسين. أما الاتجاه المعاكس، فقد ظهر عند 45.5% من المبحوثين الذين لا يرغبون في الاستمرار، وتتركز هذه النسبة بشكل لافت لدى الذكور بنسبة 61.1%، ما يجعل منهم الفئة الأكثر ميلاً لترك المؤسسة.

تُظهر النتائج أن الإناث يتمتعن بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي أو الارتباط بالمؤسسة مقارنة بالذكور. هذا الفرق قد يُفسّر بعدة عوامل، منها أن النساء قد يجدن في الاستقرار الوظيفي مصدراً للأمان الاجتماعي والاقتصادي، أو قد تكون ظروف العمل أقل تنافسية أو أقل تطلباً لهن مقارنة بالذكور الذين ربما يسعون أكثر نحو فرص أفضل أو يشعرون بعدم تحقيق طموحاتهم داخل المؤسسة الحالية. من جهة أخرى، فإن رغبة الذكور المرتفعة في مغادرة المؤسسة قد تعكس تقييماً سلبياً لبيئة العمل أو غياب فرص الترقية والتطوير المهني.

سوسيولوجيًا، يُشير الجدول إلى وجود تباين في تمثل الاستقرار المهني بين الجنسين، حيث يبدو أن الإناث أكثر تكيّفًا أو تقبّلًا للوضع الوظيفي داخل المؤسسة، في حين يظهر الذكور كمجموعة أكثر انتقادًا أو تطلّعًا نحو التغيير. هذا يعكس أبعادًا ثقافية ومجتمعية تؤثر في العلاقة بالمؤسسة: فالرجل قد يُواجه ضغطًا اجتماعيًا أكبر لتحقيق النجاح والترقية، مما يجعله أقل رضا في حال غياب التحفيز أو التقدير. أما المرأة، فقد ترى في المؤسسة فضاءً آمنًا يضمن لها نوعًا من التمكين والاستقرار، خاصة في سياقات اجتماعية تقيد خياراتها المهنية. هذا الاختلاف في التمثلات قد يكون مؤشرًا مهمًا على ضرورة اعتماد المؤسسة لسياسات إدماج وتحفيز تراعي الفوارق النوعية في التطلعات والاحتياجات.

6.الجدول(11): علاقة سنوات العمل في إتقان الموظف بعمله داخل منصبه

إتقان العمل عدد سنوات العمل	نعم	لا	غير ذلك	المجموع
أقل من 5 سنوات	5	3	0	8
	%62.5	%37.5	%0.0	%100.0
بين 6 و 10 سنوات	2	4	0	6
	%33.3	%66.7	%0.0	%100.0
بين 11 و 20 سنة	9	4	3	16
	%56.2	%25.0	%18.8	%100.0
من 20 سنة فأكثر	2	1	0	3
	%66.7	%33.3	%0.0	%100.0
المجموع	18	12	3	33
	%54.5	%36.4	%9.1	%100.0

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين يرون أنهم يتقنون عملهم، بنسبة 54.5% من مجموع أفراد العينة. وتوزعت هذه النسبة بصفة معتبرة في الفئة الأقل من 5 سنوات (62.5%)، وكذلك في الفئة ما بين 11 و 20 سنة (56.2%)، مما يدل على أن الإتقان لا يرتبط بالضرورة بعدد سنوات الخبرة الطويلة فقط، بل يمكن أن يظهر حتى عند العمال الجدد. أما الاتجاه المعاكس، فقد تمثل في فئة المبحوثين الذين صرحوا بعدم إتقانهم لعملهم بنسبة 36.4%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً ظهرت بوضوح في فئة سنوات العمل ما بين 6 و 10 سنوات بنسبة 66.7%، ما يجعلها الفئة الأقل من حيث الإتقان.

من خلال التحليل العلمي، يُلاحظ أن العلاقة بين سنوات العمل ومستوى الإتقان ليست خطية ولا متوقعة كما تفترض بعض النماذج التقليدية، حيث يُفترض أن تزيد الخبرة مع الزمن. الفئة من 6 إلى

10 سنوات سجلت أقل نسبة إتقان (33.3%)، مما قد يشير إلى مرحلة من الإحباط المهني أو التشبع دون تطوير، وهي ظاهرة تعرف في علم نفس العمل بمرحلة "الثبات المهني السلبي"، أين يشعر العامل بعدم التقدير أو الجمود. أما الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات، فرغم حداثةها، فقد سجلت نسبة إتقان مرتفعة، وهو ما قد يعود إلى الحماس المهني في بدايات المسار أو خضوعهم لتكوين حديث. الفئة ما بين 11 و20 سنة حافظت على توازن نسبي بين الخبرة والإتقان، ما يعكس تراكمًا إيجابيًا للتجربة.

سوسيولوجيًا، تبرز النتائج أن مفهوم الإتقان المهني لا يتشكل فقط من خلال التراكم الزمني داخل المؤسسة، بل يتأثر أيضًا بسياقات العمل، والتحفيز، والدعم المؤسسي، والعلاقات التنظيمية. الفئة ما بين 6 و10 سنوات قد تعاني من الإرهاق التنظيمي أو ضعف في الاعتراف الاجتماعي داخل المؤسسة، مما ينعكس سلبيًا على نظرهم لكفاءتهم الذاتية. كما يمكن تفسير انخفاض الإتقان في هذه الفئة من خلال عدم الترقية أو ضعف الفرص المهنية في هذه المرحلة. من جانب آخر، فإن نسبة الإتقان الجيدة لدى حديثي التوظيف قد تعكس ديناميكية ثقافية جديدة داخل المؤسسة تعتمد على الشباب والكفاءة التقنية. وبالتالي، فإن نتائج الجدول تُظهر ضرورة قيام المؤسسة بتقييم شامل للسياسات التكوينية والتحفيزية حسب مراحل المسار المهني للعامل.

ج. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

1.الجدول(12): علاقة مساعدة المسؤول المباشر للموظفين في تنفيذ مهامهم بتأخيرهم المتكرر على المؤسسة

المجموع	غير ذلك	لا	نعم	التأخر المتكرر مساعدة المسؤول المباشر
14	0	3	11	دائما
100.0 %	%0.0	%21.4	%78.6	
8	0	1	7	غالبا
100.0 %	%0.0	%12.5	%87.5	
8	1	0	7	أحيانا
100.0 %	%12.5	%0.0	%87.5	
3	0	2	1	أبدا
100.0 %	%0.0	%66.7	%33.3	
33	1	6	26	المجموع
100.0 %	%3.0	%18.2	%78.8	
مستوى الدلالة		قيمة الارتباط		معامل الارتباط بين المتغيرين
0.313		0,181		

تشير معطيات الجدول إلى أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة العمال الذين صرّحوا بأن المسؤول المباشر يساعدهم دائماً في تنفيذ المهام، ويرون في نفس الوقت أن التأخر المتكرر يؤثر على المؤسسة، وذلك بنسبة 78.6%. هذا الاتجاه مدعوم بفئات أخرى تؤكد نفس التصور: حيث نجد أن 87.5% ممن قالوا أن المسؤول يساعدهم "غالبًا" و 87.5% ممن قالوا "أحيانًا" يتفقون على أن التأخر المتكرر له تأثير سلبي على المؤسسة. أما الاتجاه المعاكس، فيظهر لدى فئة العمال الذين صرّحوا بأن المسؤول لا يساعدهم "أبدًا"، حيث يرى 66.7% منهم أن التأخر لا يؤثر على المؤسسة، مما يعكس تصورًا مختلفًا لوظائف الانضباط والتأثير التنظيمي داخل بيئة العمل.

علميًا، تبرز النتائج علاقة طردية بين مستوى الدعم الذي يقدمه المسؤول المباشر وبين الإدراك بأهمية الالتزام بالوقت داخل المؤسسة. كلما شعر العامل أن مسؤوليه يقدمون له الدعم والمساعدة، كلما ازدادت مسؤوليته الذاتية وإدراكه لتأثير سلوكيات مثل التأخر. هذا يعكس نظرية "الدعم الاجتماعي في العمل"، حيث يساهم الإسناد التنظيمي في تعزيز الأداء والوعي التنظيمي. بالمقابل، العامل الذي لا يتلقى دعماً من مسؤوله المباشر، يشعر بالانعزال ويقلل من أهمية التزامه تجاه المؤسسة، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة من يرون أن التأخر لا يؤثر ضمن فئة "أبدًا".

من منظور سوسيولوجي، تشير نتائج الجدول إلى أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية والسلوك الجماعي داخل المؤسسة. فالدعم المتكرر من المسؤولين يولد ما يُعرف بـ"الثقة المؤسسية" ويؤسس لتفاعل إيجابي يجعل العمال أكثر التزامًا بالضوابط الجماعية، مثل احترام أوقات العمل. أما في الحالات التي يغيب فيها هذا الدعم، كما هو الحال في فئة "أبدًا"، فنلاحظ غياب الوعي التنظيمي، ما يشير إلى ضعف الانتماء المؤسسي وتراجع الإحساس بالمسؤولية الجماعية. إذًا، تشكّل علاقات العمل أداة سوسيولوجية مهمة في بناء مناخ تنظيمي منضبط ومتربط

2.الجدول(13) : علاقة تعامل المسؤول المباشر بعدل ومساواة بالرضى المعنوي للموظفين

المجموع	لا	نعم	الرضى المعنوي للموظفين
			التعامل العادل للمسؤول
13	4	9	دائماً
%100.0	%30.8	%69.2	
10	6	4	غالباً
%100.0	%60.0	%40.0	
7	3	4	أحياناً
%100.0	%42.9	%57.1	
3	3	0	أبداً
%100.0	%100.0	%0.0	
33	16	17	المجموع
%100.0	%48.5	%51.5	

يتضح من الجدول أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة العمال الذين أفادوا بأن مسؤولهم المباشر يتعامل معهم بعدل ومساواة دائماً، حيث صرّح 69.2% منهم بأنهم راضون معنويًا عن عملهم. هذا الاتجاه مدعوم أيضًا بنسبة 57.1% من فئة "أحيانًا"، ما يعكس أن وجود حد أدنى من العدالة في التعامل يرفع مستوى الرضا المعنوي. أما الاتجاه المعاكس، فيمثله بوضوح العمال الذين يرون أن المسؤول لا يتعامل بعدل أبدًا، حيث بلغت نسبة عدم الرضا المعنوي لديهم 100%. ويعزز هذا الاتجاه فئة "غالبًا" بنسبة 60% غير راضين معنويًا، ما يشير إلى أن تذبذب العدالة في التعامل يولّد شعورًا سلبيًا لدى الموظفين.

من الناحية العلمية، تظهر النتائج أن عدالة المعاملة من طرف المسؤول المباشر تؤثر بشكل مباشر على الرضا المعنوي في بيئة العمل، وهو ما تؤكدته نظريات التحفيز الوظيفي كنظرية "العدالة التنظيمية" التي ترى أن الإحساس بالعدل في المعاملة يولّد شعورًا بالانتماء والقيمة لدى العامل، مما يرفع من

معنوياته. عندما تتراجع العدالة، كما في فئة "أبدًا"، ينهار الرضا المعنوي تمامًا، وهو مؤشر على هشاشة العلاقة بين الفرد والمؤسسة عند غياب مبادئ الإنصاف. الفئات التي يتذبذب فيها الإحساس بالعدالة، مثل "غالبًا" و"أحيانًا"، تسجل نسبة متفاوتة من الرضا، ما يعكس علاقة طردية متدرجة.

سوسيولوجيًا، تعكس هذه المعطيات أهمية البعد الأخلاقي والرمزي في العلاقات المهنية، حيث تُعد العدالة في التعامل مكونًا أساسيًا في بناء الشرعية الاجتماعية للمسؤول داخل التنظيم. غياب العدالة، كما في فئة "أبدًا"، يؤدي إلى شعور بالتمييز والتهميش، مما يُضعف التماسك الداخلي ويؤثر سلبًا على الديناميكية الجماعية. بالمقابل، عندما يُدرك الموظف أنه يُعامل على قدم المساواة، يُؤكّد ذلك حالة من الرضا الرمزي والمعنوي، ويعزز قيم الانتماء، والاحترام المتبادل داخل المؤسسة. وبالتالي، فالعدالة ليست فقط أداة إدارية، بل ركيزة سوسيولوجية لبناء توازن العلاقات المهنية وتحقيق الاستقرار النفسي والتنظيمي.

3. الجدول (14): تشجيع ودعم الرؤساء للموظفين في العمل و علاقته برضا الموظفين عن أوضاعهم

العامة داخل التنظيم

رضا الموظفين	نعم	لا	المجموع
تشجيع ودعم الرؤساء للموظفين			
دائما	6	3	9
	%66.7	%33.3	%100.0
غالباً	8	0	8
	%100.0	%0.0	%100.0
أحياناً	4	5	9
	%44.4	%55.6	%100.0
أبداً	0	7	7
	%0.0	%100.0	%100.0
المجموع	18	15	33
	%54.5	%45.5	%100.0

من خلال المعطيات الواردة في الجدول، يظهر أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين أفادوا بأن رؤساءهم يشجعونهم ويدعمونهم غالباً، حيث صرح 100% منهم بأنهم راضون عن أوضاعهم العامة داخل التنظيم. هذا الاتجاه مدعوم كذلك بنسبة 66.7% من فئة "دائماً"، ما يعزز فكرة وجود علاقة طردية بين الدعم المعنوي والإحساس بالرضا العام. أما الاتجاه المعاكس فيمثل بوضوح المبحوثون الذين أشاروا إلى أن رؤساءهم لا يشجعونهم أبداً، حيث بلغت نسبة عدم الرضا في هذه الفئة 100%، ما يشير إلى أثر سلبي مباشر لغياب التشجيع والدعم على نظرة العامل لأوضاعه العامة داخل التنظيم.

تُبرز نتائج الجدول علاقة مباشرة بين الدعم الإداري وبين الرضا العام داخل بيئة العمل، وهو ما يتوافق مع نظريات القيادة والتحفيز (مثل نظرية الدعم التنظيمي المدرك)، التي تؤكد أن تشجيع الرئيس للمرؤوس يعزز إحساسه بالقيمة والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على موقفه العام من المنظمة. فالفئة التي تتلقى دعماً منتظماً، كما في "غالباً" و "دائماً"، تسجل أعلى مستويات الرضا، في حين تتدهور هذه المستويات تماماً عند غياب الدعم، كما في فئة "أبداً". هذه النتائج تدل على أن الدعم والتحفيز ليسا مجرد عوامل نفسية هامشية، بل أدوات إدارية حاسمة تؤثر على الاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية. سوسيولوجياً، يُمكن قراءة الجدول في ضوء مفهوم الشرعية الرمزية للقائد، حيث يُعد تشجيع الرؤساء ودعمهم للعاملين نوعاً من الاعتراف الاجتماعي الذي يعيد إنتاج التوازن داخل الهرمية التنظيمية. الدعم هنا لا يُنظر إليه فقط كتحفيز مهني، بل كعامل يؤثر على الهوية المهنية للعامل وعلى موقعه في شبكة العلاقات داخل التنظيم. غياب التشجيع، كما في فئة "أبداً"، يُنتج شعوراً بالتهميش ويعكس علاقات سلطوية تفتقر إلى التقدير والاعتراف، مما يدفع الموظف إلى النظر بسلبية إلى مجمل أوضاعه داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن التشجيع لا يعكس فقط أسلوب القيادة بل يُعد مرآة تعكس مدى إنسانية البنية التنظيمية واهتمامها بالعامل كفرد فاعل.

4.الجدول(15): علاقة مساعدة الموظفين لبعضهم في تسهيل مهام العمل

المجموع	لا	نعم	تسهيل المهام مساعدة الزملاء
11	1	10	دائماً
%100.0	%9.1	%90.9	
9	1	8	غالباً
%100.0	%11.1	%88.9	
9	2	7	أحياناً
%100.0	%22.2	%77.8	
4	2	2	أبداً
%100.0	%50.0	%50.0	
33	6	27	المجموع
%100.0	%18.2	%81.8	

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة العمال الذين صرحوا بأن زملاءهم يساعدونهم دائماً في العمل، حيث أفاد 90.9% منهم بأن تحقيق المهام سهل عليهم، وهو ما تدعمه كذلك فئة "غالباً" بنسبة مرتفعة بلغت 88.9%. أما الاتجاه المعاكس، فيتمثل في فئة "أبداً"، حيث صرح فقط 50% منهم بأن تحقيق المهام سهل، بينما أقر 50% الآخرون بصعوبة ذلك، مما يدل على أن غياب المساعدة من الزملاء ينعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي.

تُبرز النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين روح التعاون الجماعي وسهولة أداء المهام، وهي علاقة تؤكد الأديبات العلمية في مجالي التنظيم والسلوك المهني، حيث تعتبر المساعدة المتبادلة بين الزملاء

أحد عوامل تعزيز الفعالية التنظيمية وتقليل الضغط المهني. فالعامل الذي يشعر بدعم جماعي يكون أكثر قدرة على إنجاز مهامه، وأقل عرضة للإرهاق المهني، مما يعزز من جودة الأداء والاستقرار النفسي في بيئة العمل. هذه النتائج تؤكد أهمية فرق العمل التعاونية في تحقيق الأهداف بكفاءة.

سوسيولوجيًا، يمكن فهم هذه العلاقة ضمن منطق الاندماج المهني والاجتماعي داخل المؤسسة. فالمساعدة بين الزملاء لا تمثل فقط تبادلًا للمهام، بل تعكس وجود شبكة تضامن اجتماعي غير رسمية تخلق مناخًا من الثقة والتفاهم. في المقابل، غياب هذه العلاقات، كما في فئة "أبدًا"، يعكس انعزالًا فرديًا قد ينتج عن صراعات تنظيمية أو ضعف في الروابط الاجتماعية داخل الفريق، وهو ما ينعكس مباشرة على شعور العامل بصعوبة تحقيق المهام. لذا فإن هذه المعطيات تكشف عن أهمية العلاقات الأفقية في العمل كدعامة أساسية للنجاح المهني والاستقرار التنظيمي.

5.الجدول(16) : علاقة شعور الموظف بالإحترام في إتقانه لعمله

إتقان لعمل شعور الموظف بالإحترام	دائما	غالبا	أحبانا	المجموع
نعم	16	11	3	30
	%53.3	%36.7	%10.0	%100.0
لا	2	1	0	3
	%66.7	%33.3	%0.0	%100.0
المجموع	18	12	3	33
	%54.5	%36.4	%9.1	%100.0
معامل الارتباط بين المتغيرين	قيمة الارتباط		مستوى الدلالة	
	-0.102		0.571	

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين أقروا بوجود احترام من المواطنين والموظفين أثناء العمل، حيث أظهر 53.3% منهم أنهم يتقنون عملهم بشكل دائم، و 36.7% صرحوا بأنهم يتقنون العمل غالبًا. أما بالنسبة للاتجاه المعاكس، فيتمثل في فئة "لا" حيث أقر 66.7% منهم بأنهم يتقنون عملهم دائمًا، وهو ما يبرز تباينًا بسيطًا لكن هامًا في تأثير الاحترام المتبادل على جودة العمل.

النتائج تشير إلى أن احترام العاملين من المواطنين والزملاء له تأثير إيجابي مباشر على إتقان العمل. فالأدبيات المتعلقة بالتحفيز والسلوك التنظيمي تؤكد أن بيئة العمل الإيجابية التي تُسهم في بناء علاقات احترام متبادل بين الأفراد تساهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية. من هذا المنطلق،

يعكس التقدير والاحترام شعورًا بالتحفيز النفسي لدى العاملين، مما يساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الإلتقان في العمل. ويعد هذا مؤشرًا مهمًا على أهمية الروح الجماعية داخل العمل.

من المنظور السوسيولوجي، يُظهر الجدول العلاقة بين الاحترام المتبادل في بيئة العمل وبين الفعالية الشخصية والمهنية للعامل. الاحترام الذي يحصل عليه العامل من المواطنين والزملاء يعكس جوًا اجتماعيًا متوازنًا، مما يعزز الانتماء والرضا الوظيفي. في المقابل، غياب هذا الاحترام قد يؤدي إلى انخفاض تحفيز العمل وضعف في جودة الأداء، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز القيم الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث يساهم الاحترام في تقوية الروابط الاجتماعية وتحفيز الأفراد على تحقيق الأفضل.

6.الجدول(17) :علاقة اهتمام المسؤول بأمور الموظفين الشخصية بالتزامهم بتوقيت الدخول والخروج

الإلتزام بالتوقيت	نعم	لا	المجموع
دائماً	4	1	5
	%80.0	%20.0	%100.0
غالباً	9	3	12
	%75.0	%25.0	%100.0
أحياناً	4	3	7
	%57.1	%42.9	%100.0
أبداً	6	3	9
	%66.7	%33.3	%100.0
المجموع	23	10	33
	%69.7	%30.3	%100.0
معامل الارتباط بين المتغيرين	قيمة الارتباط		مستوى الدلالة
	0.123		0.497

الجدول يُظهر أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين أقروا بأنهم يلتزمون بتوقيت الدخول والخروج دائماً، حيث أفاد 80.0% منهم أنهم يلتزمون بتوقيت العمل بشكل دائم. كما نجد أن الاتجاه المعاكس يتمثل في فئة الذين أفادوا بعدم التزامهم بالتوقيت دائماً، حيث أظهر 33.3% منهم أنهم لا يلتزمون بتوقيت العمل دائماً، رغم أن فئة "غالباً" و"أحياناً" لا تزال تمثل جزءاً كبيراً من المبحوثين.

النتائج تشير إلى وجود علاقة طردية بين اهتمام المسؤول المباشر بأمور الموظفين الشخصية والالتزام بتوقيت العمل. فكلما شعر الموظف بالدعم والاهتمام من طرف المسؤول، زادت فرص التزامه بالتوقيت المحدد. من منظور تنظيمي، يُعد الاهتمام الشخصي بالموظفين عاملاً مهماً في تحفيزهم على التفاعل الإيجابي مع مهامهم، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمنية المقررة. إذ يساهم التقدير والاحترام في تعزيز شعور الموظف بالانتماء، مما يعكس استجابته بشكل أكبر للضوابط التنظيمية مثل التوقيت. من الجانب السوسولوجي، تبرز أهمية الاهتمام الشخصي من المسؤول في تعزيز الالتزام الاجتماعي بين الموظفين وبيئة العمل. الموظف الذي يشعر بالتقدير والاهتمام من رئيسه المباشر يكون أكثر ميلاً للالتزام بالقواعد الاجتماعية مثل مواعيد العمل. كما أن هذا الاهتمام يعكس ثقافة القيادة الإنسانية التي تؤثر بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي للموظف. في المقابل، فإن غياب هذا الاهتمام قد يؤدي إلى ضعف الالتزام، وهو ما يتطلب تحسين العلاقة بين المسؤولين والموظفين لتحقيق أداء أفضل في المؤسسة.

7.الجدول(18) : علاقة تفهم حالة التعب للموظف بصعوبة الإلتزام في العمل

صعوبة الإلتزام	نعم	لا	غير ذلك	المجموع
تفهم حالات التعب				
دائماً	2	1	0	3
	%66.7	%33.3	%0.0	%100.0
غالباً	9	1	0	10
	%90.0	%10.0	%0.0	%100.0
أحياناً	10	5	1	16
	%62.5	%31.2	%6.2	%100.0
أبداً	4	0	0	4
	100.0 %	%0.0	%0.0	%100.0
المجموع	25	7	1	33
	%75.8	%21.2	%3.0	%100.0

الجدول يُظهر أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين لا يجدون صعوبة في الإلتزام رغم رغبتهم في القيام بذلك. حيث أقر 75.8% من المبحوثين أنهم لا يجدون صعوبة في الإلتزام رغم الرغبة في العمل، خاصة في الفئات التي أفادت بأنها تجد ذلك "غالبًا" أو "دائمًا". أما الاتجاه المعاكس فيتمثل في فئة الذين أقرّوا بصعوبة الإلتزام رغم رغبتهم في ذلك، حيث يمثلون 3.0% فقط، مما يشير إلى أن الأغلبية لا تجد صعوبة في الإلتزام.

النتائج تُظهر أن أغلب المبحوثين لا يواجهون صعوبة كبيرة في الإلتزام، مما يشير إلى درجة الاستجابة العالية من الموظفين في المؤسسات رغم التحديات التي قد يواجهونها، سواء كانت تعبًا أو ضغطًا. وبالتالي، يُمكن الاستنتاج أن المؤسسات التي تتمتع ببيئة عمل داعمة، مثل دعم المسؤولين وتفهم

الزملاء، تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الرغبة في أداء المهام والصعوبات التي قد تنشأ. أيضاً، هذا يشير إلى وجود حوافز غير مادية قد تُسهم في رفع مستويات الالتزام بين العاملين. من الجانب السوسيولوجي، يعكس الجدول الاستجابة الإيجابية للمجتمع الوظيفي عند مواجهة الظروف الصعبة مثل التعب والضغط. يمكن تفسير هذا من خلال أن الموظفين يشعرون بتفهم من قبل زملائهم والمواطنين، مما يعزز الروح الجماعية ويجعلهم أكثر قدرة على الالتزام بالمهام رغم التحديات. في المجتمعات التي يتمتع فيها الموظفون بالشعور بالدعم والتقدير من قبل المحيطين بهم، ينخفض شعور الإحباط والضغط، مما يُسهم في تحسين الأداء العام وزيادة الرغبة في الاستمرار في العمل رغم الضغوط.

استنتاج الفرضية الأولى:

نلاحظ من خلال النتائج المستخرجة أن علاقات العمل داخل البلدية محل الدراسة تتسم بقدر من الاستقرار والتعاون المقبول، لكنها في الوقت نفسه لا تخلو من اختلالات تؤثر على جودة المناخ التنظيمي العام.

- أظهرت البيانات أن المسؤول المباشر غالباً ما يدعم الموظفين في تنفيذ مهامهم، كما أن هناك قدراً من العدالة في التعامل، حسب تقديرات شريحة معتبرة من المبحوثين. إلا أن نسبة غير مهملة من الموظفين لم تُبدِ رضاها المعنوي الكامل عن طبيعة هذه العلاقات.
- تشجيع الرؤساء ودعمهم المعنوي للمستخدمين لا يزال دون المستوى المطلوب بالنسبة لفئة معتبرة من الموظفين، مما يعكس وجود ضعف في التحفيز الداخلي وغياب استراتيجية منظمة لدعم العمل الجماعي.
- من جهة أخرى، فإن علاقة الموظف بزملائه جاءت إيجابية إلى حد كبير، حيث يرى معظم العمال أن الزملاء يتعاونون فيما بينهم، ما يشير إلى توفر روح الفريق بدرجة لا بأس بها.

- أما بخصوص العلاقة مع المواطنين والمتعاملين الخارجيين، فقد عبر عدد من الموظفين عن وجود نوع من عدم الاحترام أو غياب التفهم خاصة أثناء فترات الضغط، مما يُحدث توترًا في العلاقات الخارجية ويؤثر على جودة أداء الخدمة العمومية.
- كما أن التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين بخصوص ظروف الضغط أو الإرهاق لم يكن في المستوى المطلوب، ما يدل على ضعف في آليات التواصل والدعم النفسي أو المعنوي داخل بيئة العمل.

تأكيد الفرضية:

بناءً على ما سبق، نؤكد صحة الفرضية الأولى، حيث أن واقع المناخ التنظيمي – من حيث علاقات العمل – يؤكد وجود ممارسات إيجابية مثل التعاون بين الزملاء وعدالة نسبية في المعاملة من قبل المسؤولين. بينما نجد بعض النقائص على مستوى التحفيز، التواصل، والتقدير المعنوي.

لكن هذه الإيجابيات لا تعوّض غياب سياسة واضحة لتحفيز الموظفين وضمان تواصل فعال بين المستويات التنظيمية، ما يتطلب مراجعة طرق التسيير الداخلي وإعادة هيكلة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق مناخ تنظيمي أفضل.

ومنه نستنتج أنه كلما ارتفع منسوب التفاهم بين الموظف ومحيطه الاجتماعي التنظيمي كلما زاد الالتزام بقيم العمل لدى الموظفين في بلدية القرارة .

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

أ : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

1.الجدول(19) : علاقة ساعات العمل ومواعيد الدوام في الإلتزام بتوقيت الدخول والخروج

الإلتزام بالتوقيت مواعيد الدوام	نعم	لا	المجموع
ممتاز	2	1	3
	%66.7	%33.3	%100.0
جيد	5	1	6
	%83.3	%16.7	%100.0
حسن	5	4	9
	%55.6	%44.4	%100.0
متوسط	7	3	10
	%70.0	%30.0	%100.0
سيء	4	1	5
	%80.0	%20.0	%100.0
المجموع	23	10	33
	%69.7	%30.3	%100.0
معامل الارتباط بين المتغيرين	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	
	-0.024	0.896	

الجدول يوضح أن الاتجاه المسيطر يتمثل في فئة المبحوثين الذين يلتزمون بتوقيت الدخول والخروج بشكل جيد أو ممتاز، حيث أقر 69.7% من المبحوثين بأنهم يلتزمون بهذا التوقيت. أما الاتجاه المعاكس فيتمثل في فئة الذين يواجهون صعوبة في الالتزام، حيث يُظهر 30.3% من المبحوثين مستويات مختلفة من التحديات في الالتزام بأوقات العمل، سواء كان ذلك بسبب مواعيد العمل أو ظروف أخرى.

النتائج تظهر أن غالبية الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل بشكل جيد، حيث تتراوح نسبة التزامهم بين "جيد" و"ممتاز". يمكن تفسير ذلك بأن ساعات العمل المحددة تلبي احتياجات الموظفين أو أن هناك أنظمة تحفيزية تساهم في تحسين التزامهم. وفي الوقت نفسه، تُظهر النسبة الأصغر التي تُواجه صعوبة في الالتزام (30.3%) أن هناك مجموعة من الموظفين قد تواجه تحديات في الالتزام بمواعيد العمل، قد تكون بسبب ضغوطات خارجية أو ظروف شخصية.

من الجانب السوسيولوجي، تعكس هذه النتائج استجابة إيجابية للموظفين فيما يخص ساعات العمل والمواعيد، مما يشير إلى أن النظام الساعي والموحد يساعد في تقليل التوترات الناتجة عن عدم الالتزام بالتوقيت. كما أن الالتزام بالأوقات يُظهر تفاعلاً مع قيمة النظام والاحترافية في بيئة العمل. إذا كانت المؤسسة توفر بيئة مريحة وتحترم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فإن الموظفين يميلون بشكل أكبر إلى الالتزام بالمواعيد. وبالتالي، يمكن القول أن الإدارة الناجحة لأوقات العمل تساهم في تعزيز الانضباط المهني وتحقيق التوافق بين احتياجات المؤسسة وحقوق الموظفين.

2. الجدول (20): علاقة الشعور بالراحة والإستمرار بالعمل في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الاستمرار في العمل
			الشعور بالراحة
1	1	0	دائما
%100.0	%100.0	%0.0	
15	5	10	غالبا
%100.0	%33.3	%66.7	
11	4	7	أحيانا
%100.0	%36.4	%63.6	
6	5	1	أبدا
%100.0	%83.3	%16.7	
33	15	18	المجموع
%100.0	%45.5	%54.5	
مستوى الدلالة		قيمة الارتباط	معامل الارتباط بين المتغيرين
0.204		0.227	

من خلال الجدول، يتبين أن الاتجاه المسيطر هو التفضيل للاستمرار في العمل في المؤسسة، حيث يُظهر 54.5% من المبحوثين رغبتهم في الاستمرار في العمل. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن الاتجاه المعاكس يظهر في 45.5% من المبحوثين الذين لا يرغبون في الاستمرار، خاصة في الفئات التي ذكرت شعورها بعدم الراحة في مكان العمل، مثل الـ 6 موظفين الذين صرحوا بعدم ارتياحهم وتفضيلهم عدم الاستمرار في المؤسسة (83.3%).

نتائج الجدول تشير إلى أن معظم المبحوثين يفضلون الاستمرار في العمل في المؤسسة، حيث أن نسبة الذين يرغبون في الاستمرار (54.5%) تتجاوز الذين لا يرغبون (45.5%). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة توفر بيئة عمل مقبولة، على الرغم من وجود نسبة من الموظفين الذين يشعرون بعدم الراحة في مكان العمل (16.7%)، وهو ما قد يفسر تراجع رغبتهم في الاستمرار. ربما تكون هناك عوامل مؤثرة مثل الضغط المرتبط بالعمل أو قلة الدعم الإداري التي تؤثر في هذه الفئة.

من خلال هذه البيانات، يمكننا أن نستنتج أن الراحة في مكان العمل لها تأثير كبير على رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمؤسسة. البيئة العمل التي يشعر فيها الموظفون بعدم الراحة قد تدفعهم إلى اتخاذ قرارات مغادرة المؤسسة. يشير ذلك إلى ضرورة اهتمام المسؤولين بتوفير بيئة عمل مريحة ومناسبة لجميع الموظفين لتعزيز الاستقرار المهني والإنتاجية داخل المؤسسة. بناءً على هذه المعطيات، يُحتمل أن تكون إجراءات التحسين في ظروف العمل، مثل تحسين التواصل الداخلي والدعم النفسي والاجتماعي، قد تساعد في زيادة رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل.

3. الجدول (21): مستوى الأجر وعلاقته بالإستمرار بالعمل في المؤسسة

الرغبة في الإستمرار بالعمل مستوى الأجر	نعم	لا	المجموع
جيد	3	2	5
	%60.0	%40.0	%100.0
حسن	10	2	12
	%83.3	%16.7	%100.0
متوسط	3	3	6
	%50.0	%50.0	%100.0
سيء	2	8	10
	%20.0	%80.0	%100.0
المجموع	18	15	33
	%54.5	%45.5	%100.0

من خلال الجدول، نجد أن الاتجاه المسيطر في هذه الحالة هو الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، حيث أن 54.5% من المبحوثين عبروا عن رغبتهم في الاستمرار. بينما نجد أن الاتجاه المعاكس يظهر في 45.5% من المبحوثين الذين لا يرغبون في الاستمرار، خاصة في فئة الذين يعتبرون مستوى الأجر سيئاً، حيث بلغت نسبة عدم الرغبة في الاستمرار في هذه الفئة 80%، مما يشير إلى أن الأجر يمثل عاملاً حاسماً في اتخاذ القرار بشأن الاستمرار في العمل.

تظهر نتائج الجدول تأثير مستوى الأجر بشكل واضح على رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمؤسسة. فبينما نجد أن الموظفين الذين يعتبرون مستوى الأجر "جيد" أو "حسن" يعبرون عن رغبتهم في الاستمرار بنسبة مرتفعة (60% و 83.3% على التوالي)، فإن نسبة الذين لا يرغبون في

الاستمرار ترتفع بشكل ملحوظ في فئة "الأجر السيء" (80%). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأجر يُعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر في رضى الموظفين واستمراريتهم في العمل، حيث أن الأجر المناسب يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة رغبتهم في الاستمرار داخل المؤسسة.

من خلال القراءة السوسيولوجية لهذه البيانات، يمكننا أن نستنتج أن الأجر يشكل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. فكلما كان مستوى الأجر جيداً، كلما زادت الرغبة في الاستمرار في العمل، بينما يؤدي الأجر غير الكافي أو السيئ إلى الإحباط ويحفز الموظفين على التفكير في مغادرة المؤسسة. هذه البيانات تدل على أن المؤسسات بحاجة إلى إعادة تقييم سياسات الأجور لديها لضمان الحفاظ على رضا الموظفين وتحفيزهم. إن تحسين الأجر قد يكون له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين وتعزيز الاستقرار في العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

4. الجدول (22): الشعور بالأمن في الوظيفة وعلاقته بالقوانين المساندة لحقوق الموظف

المجموع	غير ذلك	لا	نعم	القوانين المساندة لحقوق الموظف الشعور بالأمن
3	0	1	2	دائما
%100.0	%0.0	%33.3	%66.7	
13	1	4	8	غالبا
%100.0	%7.7	%30.8	%61.5	
12	1	8	3	أحيانا
%100.0	%8.3	%66.7	%25.0	
5	0	5	0	أبدا
%100.0	%0.0	%100.0	%0.0	
33	2	18	13	المجموع
%100.0	%6.1	%54.5	%39.4	

من خلال الجدول، يتضح أن الاتجاه المسيطر هو أن قوانين المؤسسة تساعد في المحافظة على حقوق الموظفين، حيث أن 39.4% من المبحوثين أكدوا أن قوانين المؤسسة تساعد في هذا الجانب. في المقابل، نجد أن الاتجاه المعاكس يتمثل في 54.5% من المبحوثين الذين أشاروا إلى أن قوانين المؤسسة لا تقدم الدعم الكافي للحفاظ على حقوقهم، في حين أن 6.1% يعتبرون أن القوانين لا تتعلق بموضوع حقوقهم.

تبين نتائج الجدول أن هناك تفاوتاً واضحاً بين المبحوثين فيما يتعلق بمدى تأثير قوانين المؤسسة على حقوقهم. الجزء الأكبر من المبحوثين (61.5%) يرون أن القوانين غالباً تساعد في المحافظة على حقوقهم، بينما 33.3% فقط يرون أن هذا يحدث دائماً. وهذا يشير إلى وجود بعض الثغرات أو القيود في التطبيق الكامل للقوانين المؤسسية، مما يعكس إمكانية تحسين أو تعديل هذه القوانين لتكون

أكثر فعالية في حماية حقوق الموظفين. الشريحة الأقل (6.1%) من المبحوثين، الذين يرون أن القوانين لا تساعدهم أو لا تعينهم، قد تعكس وجود مشكلات في تطبيق القوانين أو غموض في بعض الجوانب المتعلقة بحقوقهم.

من خلال القراءة السوسيولوجية لهذه النتائج، يتضح أن الإحساس بالأمان و حماية الحقوق داخل المؤسسة يلعبان دورًا مهمًا في تعزيز استقرار الموظفين وتحفيزهم على الاستمرار في العمل. فالموظفون الذين يشعرون بأن حقوقهم محفوظة وفقًا للقوانين يكون لديهم مستوى عالٍ من الرضا ويشعرون بالأمان في بيئة العمل. أما بالنسبة لأولئك الذين لا يشعرون بدعم كافٍ من القوانين، فقد يؤثر ذلك سلبيًا على دوافعهم للعمل و الرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى التسرب الوظيفي أو ضعف الأداء. لذلك، من الضروري للمؤسسة أن تعمل على تحسين فهم وتطبيق القوانين بما يتناسب مع حقوق الموظفين، لضمان بيئة عمل مستقرة وآمنة لجميع العاملين.

5. الجدول (23): الترقية وعلاقتها بالرضى حول أوضاع التنظيم

الترقية	الرضى عن أوضاع التنظيم		المجموع
	نعم	لا	
ممتاز	2	2	4
	%50.0	%50.0	%100.0
جيد	6	3	9
	%66.7	%33.3	%100.0
حسن	6	1	7
	%85.7	%14.3	%100.0
متوسط	3	6	9
	%33.3	%66.7	%100.0
سيء	1	3	4
	%25.0	%75.0	%100.0
المجموع	18	15	33
	%54.5	%45.5	%100.0

من خلال الجدول، الاتجاه المسيطر هو أن معظم المبحوثين يظهرون رضا نسبيًا عن أوضاعهم العامة داخل التنظيم، حيث أن 54.5% من المبحوثين يرون أن أوضاعهم العامة داخل التنظيم جيدة أو ممتازة. أما الاتجاه المعاكس، فيتمثل في 45.5% من المبحوثين الذين أشاروا إلى أنهم غير راضين عن أوضاعهم العامة، حيث أن 33.3% يعتبرون الأوضاع متوسطة و 25% يرون أنها سيئة. هذه النتائج تشير إلى وجود تفاوت في الآراء بشأن أوضاع العمل داخل المؤسسة.

نتائج الجدول تشير إلى أن هناك تفاوتاً واضحاً بين المبحوثين في تقييمهم للأوضاع العامة داخل المؤسسة. الشريحة الكبرى (66.7%) من المبحوثين يرون أن أوضاعهم العامة جيدة أو ممتازة، مما يعكس بيئة عمل مستقرة نسبياً. ومع ذلك، الشريحة الأصغر (45.5%) تشير إلى وجود مشاكل قد تؤثر على رضاهم العام، خصوصاً في الفئة التي تعتبر الأوضاع "متوسطة" أو "سيئة". يعكس هذا التفاوت وجود احتمالية لوجود بعض النقاط السلبية في بيئة العمل التي قد تؤثر على الإنتاجية و الروح المعنوية للموظفين، مما يستدعي التحقيق في الأسباب وتقديم الحلول المناسبة.

من خلال النظر في النتائج بشكل سوسيولوجي، يمكننا القول إن الترقية داخل المؤسسة تعد عاملاً أساسياً في تحديد رضا الموظفين عن أوضاعهم العامة. الموظفون الذين يشعرون أن هناك فرصاً عادلة للترقية في المؤسسة عادة ما يكونون أكثر رضا عن بيئة العمل و أدائهم الوظيفي. أما أولئك الذين لا يجدون فرصاً للترقية أو يشعرون بعدم العدالة في الترقية، قد يواجهون مشاعر الإحباط و الاستياء، مما قد يؤثر سلباً على إنتاجيتهم. من المهم للمؤسسة تعزيز الشفافية في عمليات الترقية، وضمان أنها تتم وفق معايير عادلة تساهم في تحفيز الموظفين على البقاء في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

6. الجدول (24): علاقة نوعية المكاتب والكراسي بالرضى عن الأوضاع داخل التنظيم

المجموع	لا	نعم	الرضى عن الأوضاع نوعية المكاتب والكراسي جيدة
16	5	11	نعم
%100.0	%31.2	%68.8	
17	10	7	لا
%100.0	%58.8	%41.2	
33	15	18	المجموع
%100.0	%45.5	%54.5	

من خلال الجدول، الاتجاه المسيطر هو أن معظم الباحثين راضون عن أوضاعهم العامة داخل التنظيم حيث أن 68.8% من الباحثين الذين يمتلكون مكاتب وكراسي مجهزة بشكل جيد يعتبرون أن أوضاعهم العامة جيدة. أما الاتجاه المعاكس فيتمثل في 41.2% من الباحثين الذين يشيرون إلى أنهم غير راضين عن أوضاعهم العامة، حيث يرتبط عدم رضاهم على الأرجح بنقص في التجهيزات مثل المكاتب والكراسي، وهو ما يؤثر بشكل ملحوظ على رضاهم العام.

تشير نتائج الجدول إلى أن البيئة المادية للعمل تلعب دورًا هامًا في تحديد رضا الموظفين. الموظفون الذين لديهم مكاتب وكراسي مجهزة بشكل مريح يشعرون بأن أوضاعهم العامة أفضل (68.8% راضون)، بينما يظهر أن التجهيزات غير المناسبة تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، كما في حالة الـ 41.2% من الباحثين الذين يعتبرون أوضاعهم العامة غير جيدة. يظهر من ذلك أن تحسين البيئة المادية للعمل، مثل توفير المكاتب والكراسي المريحة، يمكن أن يساهم في تعزيز الروح المعنوية وتحفيز الأداء داخل المؤسسة.

من منظور سوسيولوجي، يعتبر الرضا عن بيئة العمل من العوامل المهمة التي تؤثر على الاندماج الاجتماعي والتفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة. البيئة المادية الملائمة لا تقتصر على تحسين الراحة الجسدية، بل تؤثر بشكل غير مباشر في الروح الجماعية والتعاون بين الزملاء. عندما يشعر الموظفون بأن مكان العمل مريح ومجهز بشكل جيد، يصبح لديهم استعداد أكبر للعمل بشكل جماعي والتفاعل الإيجابي مع المسؤولين والزملاء، مما يعزز الإنتاجية والإبداع داخل المؤسسة. من ناحية أخرى، عندما تفتقر البيئة المادية إلى التجهيزات اللازمة، قد يشعر الموظفون بالتجاهل أو الإحباط، مما يؤثر على تحفيزهم وإنتاجيتهم.

7. الجدول (25): علاقة جودة التهوية في بيئة العمل بالشعور بالملل أثناء إنجاز المهام

الشعور بالملل أثناء العمل	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً	المجموع
جودة التهوية في التنظيم					
ممتاز	1	0	1	1	3
	%33.3	%0.0	%33.3	%33.3	%100.0
جيد	2	3	6	1	12
	%16.7	%25.0	%50.0	%8.3	%100.0
حسن	1	1	3	1	6
	%16.7	%16.7	%50.0	%16.7	%100.0
متوسط	2	2	2	0	6
	%33.3	%33.3	%33.3	%0.0	%100.0
سيء	0	1	4	1	6
	%0.0	%16.7	%66.7	%16.7	%100.0
المجموع	6	7	16	4	33
	%18.2	%21.2	%48.5	%12.1	%100.0

من خلال الجدول، الاتجاه المسيطر هو أن معظم المبحوثين لا يشعرون بالملل أثناء إنجاز مهامهم. حيث أن 48.5% من المبحوثين أشاروا إلى أنهم يشعرون بالملل أحياناً (أكثر من نصف العينة)، بينما 18.2% فقط يعبرون عن شعورهم بالملل بشكل دائم. أما بالنسبة لجودة التهوية في بيئة العمل، فإن الغالبية العظمى ترى أنها جيدة أو ممتازة (52.5%)، وهذا قد يكون له تأثير إيجابي في تقليل الشعور بالملل في بيئة العمل.

الاتجاه المعاكس يتمثل في قلة من المبحوثين الذين يشعرون بالملل بشكل دائم أو غالبًا (21.2% و18.2%)، مما قد يشير إلى ضرورة تحسين بعض جوانب بيئة العمل مثل جودة التهوية أو توفير تغييرات في روتين العمل لتحفيز الموظفين.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة بين جودة التهوية في بيئة العمل وشعور الموظفين بالملل. إذ أن الموظفين الذين يشعرون بأن جودة التهوية ممتازة أو جيدة، أظهروا شعورًا أقل بالملل (تقريبًا 60% من المبحوثين لم يشعروا بالملل أو شعروا به بشكل معتدل). ومن جهة أخرى، الموظفون الذين وصفوا جودة التهوية بأنها سيئة أو متوسطة هم الذين عبروا عن شعورهم بالملل بشكل أكبر.

هذا يشير إلى أن تحسين التهوية والبيئة المادية بشكل عام قد يساعد في تقليل مشاعر الملل ويعزز من مستوى التركيز والإنتاجية في بيئة العمل.

من منظور سوسيولوجي، تعد البيئة المادية مثل جودة التهوية من العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية والرفاهية النفسية للموظفين. عندما تكون بيئة العمل مريحة جسديًا، مثل وجود تهوية جيدة، يشعر الموظفون بشعور أكبر من الراحة والاستعداد لأداء مهامهم. أما في بيئات العمل التي تفتقر إلى هذه العناصر الأساسية، قد ينشأ شعور بالضيق يؤدي إلى الملل الذي قد يؤثر على الانطباع العام للموظف تجاه العمل.

إن جودة التهوية يمكن أن تكون عاملاً محوريًا في تعزيز التواصل الاجتماعي بين الموظفين، حيث أن بيئة العمل الصحية والمريحة تساهم في زيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتقلل من التوتر والضغط النفسي.

8. الجدول (26) : علاقة جودة الإضاءة في مكان عملك بإتقان العمل

إتقان العمل جودة الإضاءة	دائماً	غالباً	أحياناً	المجموع
ممتاز	1	1	1	3
	%33.3	%33.3	%33.3	%100.0
جيد	4	7	1	12
	%33.3	%58.3	%8.3	%100.0
حسن	7	1	0	8
	%87.5	%12.5	%0.0	%100.0
متوسط	5	3	1	9
	%55.6	%33.3	%11.1	%100.0
سيء	1	0	0	1
	%100.0	%0.0	%0.0	%100.0
المجموع	18	12	3	33
	%54.5	%36.4	%9.1	%100.0

من خلال تحليل الجدول، يظهر أن الاتجاه المسيطر هو أن الموظفين الذين لديهم إضاءة جيدة أو ممتازة في مكان عملهم غالباً ما يحققون مستوى إتقان عالي في عملهم. حيث أظهرت 54.5% من العينة أنهم أظهروا إتقاناً عالياً في عملهم عندما كانت الإضاءة جيدة أو ممتازة. كما أن 36.4% من الموظفين الذين كانت إضاءة مكان عملهم جيدة أو ممتازة يشعرون بالتحسن في أداء عملهم غالباً. ومن جهة أخرى، يبدو أن الإضاءة السيئة ترتبط بمستوى منخفض من إتقان العمل. الاتجاه المعاكس هو أن أولئك الذين لديهم إضاءة غير جيدة أو سيئة يشعرون بصعوبة أكبر في إتقان عملهم.

تشير البيانات إلى أن جودة الإضاءة تلعب دوراً محورياً في إتقان العمل. الموظفون الذين أشاروا إلى أن الإضاءة في مكان عملهم ممتازة أو جيدة كانوا أكثر عرضة لإظهار مستوى إتقان عالي في عملهم، بينما الموظفون الذين وصفوا الإضاءة بأنها متوسطة أو سيئة أبدوا صعوبة أكبر في إتقان مهامهم. يمكن تفسير هذه النتائج بأن الإضاءة الجيدة تساعد على تقليل الإرهاق البصري وتزيد من الراحة النفسية، مما يسمح للموظفين بالتركيز بشكل أفضل وزيادة كفاءتهم في أداء العمل.

من المنظور السوسيولوجي، يمكن اعتبار الإضاءة الجيدة في مكان العمل أحد العوامل المؤثرة في رفاهية الموظفين وجودة حياتهم اليومية في العمل. بيئة العمل التي تتمتع بإضاءة مريحة وصحية تساهم في تعزيز التركيز و الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم. في المقابل، بيئة العمل التي تفتقر إلى الإضاءة الجيدة قد تؤدي إلى الإجهاد البصري والشعور بالتعب، مما يقلل من الفاعلية ويؤثر سلباً على إتقان العمل. إضافة إلى ذلك، فإن الإضاءة الجيدة قد تساهم في تعزيز المعنويات لدى الموظفين وتشجعهم على الابتكار وتحسين أدائهم بشكل عام

9. الجدول (27) : علاقة توفر الأنترنت بمستوى المنصب المتوافق مع المؤهل

المجموع	غير ذلك	لا	نعم	توافق المؤهل مع المنصب يتوفر الأنترنت
24	1	7	16	نعم
%100.0	%4.2	%29.2	%66.7	
8	0	5	3	لا
%100.0	%0.0	%62.5	%37.5	
1	0	1	0	غير ذلك
%100.0	%0.0	100.0 %	%0.0	
33	1	13	19	المجموع
%100.0	%3.0	%39.4	%57.6	

من خلال تحليل البيانات، نلاحظ أن الاتجاه المسيطر بين الموظفين هو أن 66.7% منهم الذين يتوفر لديهم الإنترنت في البلدية يجدون توافقاً بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب، مما يشير إلى أهمية وجود الإنترنت كأداة تسهل عملية العمل وتساعد في تأدية المهام بشكل أكثر فعالية. في المقابل، يشير 37.5% من الذين لا يتوفر لديهم الإنترنت إلى أنهم لا يشعرون بالتوافق بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب، مما يعكس أن نقص الإنترنت قد يؤثر بشكل كبير على قدرة الموظفين في أداء مهامهم.

الاتجاه المعاكس هو أن 62.5% من الذين لا يتوفر لديهم الإنترنت في البلدية يشعرون بعدم توافق مؤهلاتهم مع متطلبات المنصب.

تشير النتائج إلى أن توفر الإنترنت في مكان العمل يعزز بشكل كبير التوافق بين مؤهلات الموظفين ومتطلبات المنصب. حيث أن أكثر من 66.7% من الموظفين الذين لديهم وصول إلى الإنترنت يرون أن هناك توافقاً جيداً بين مؤهلاتهم والمهام المطلوبة منهم. بينما الذين لا تتوفر لديهم خدمة الإنترنت في البلدية، يعانون من صعوبة في تحقيق هذا التوافق بنسبة تصل إلى 62.5%. هذا يوضح أن الإنترنت يمثل أداة أساسية تساعد في تحسين التواصل وتسهيل تنفيذ المهام بشكل يتماشى مع مؤهلات الموظف.

من المنظور السوسيولوجي، يُظهر هذا التحليل أن توفر الإنترنت في مكان العمل يعد من العناصر الجوهرية التي تؤثر في أداء الموظفين و تحقيق التوافق بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب. الإنترنت لا يُعتبر مجرد أداة تقنية فحسب، بل يُعد عاملاً مُحفزاً لزيادة الكفاءة و الإنتاجية. في المجتمعات التي تعتمد على التقنيات الحديثة، يعد الإنترنت أداة لا غنى عنها في تحسين الوصول إلى المعلومات و التفاعل مع الموارد الرقمية التي تُساعد في تحقيق النجاح المهني. غياب هذه التكنولوجيا قد يؤدي إلى إعاقة تطور الموظفين وعدم تمكنهم من التكيف مع متطلبات العمل المعاصرة.

10. الجدول (28): علاقة تناسب التجهيزات مع الوظيفة وإنهاء المهام في الوقت المحدد

المجموع	لا	نعم	إنهاء المهام في الوقت تناسب التجهيزات مع الوظيفة
1	0	1	ممتاز
%100.0	%0.0	%100.0	
12	2	10	جيد
%100.0	%16.7	%83.3	
7	0	7	حسن
%100.0	%0.0	%100.0	
7	1	6	متوسط
%100.0	%14.3	%85.7	
6	1	5	سيء
%100.0	%16.7	%83.3	
33	4	29	المجموع
%100.0	%12.1	%87.9	
مستوى الدلالة		قيمة الارتباط	معامل الارتباط بين المتغيرين
0.864		0.031	

في هذا التحليل، يتبين أن الاتجاه المسيطر بين الموظفين هو أنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد بنسبة 87.9%. وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين الذين يتمتعون بتجهيزات مناسبة في بيئة العمل يستطيعون إتمام مهامهم في الوقت المناسب. من جهة أخرى، نجد أن نسبة 12.1% فقط من الموظفين لا ينفون مهامهم في الوقت المحدد.

النتائج تُظهر أن التجهيزات الجيدة (سواء كانت مادية أو تقنية) تسهم بشكل كبير في القدرة على إتمام المهام في الوقت المحدد. 83.3% من الموظفين الذين يعتبرون تجهيزاتهم جيدة أو ممتازة يتمكنون من إتمام مهامهم في الوقت المحدد. في حين أن الموظفين الذين يعانون من تجهيزات سيئة أو غير كافية، ما زالوا ينجزون مهامهم في الوقت المحدد بنسب مرتفعة تصل إلى 83.3%، مما يعكس أن الجودة الفائقة للتجهيزات ليست العامل الوحيد المحدد في إنجاز العمل.

من منظور سوسيولوجي، هذه النتائج تعكس العلاقة بين البيئة المادية و الكفاءة الوظيفية في العمل. لا يُظهر فقط تحسين التجهيزات كعامل يؤدي إلى النجاح المهني، بل يُبين أن إدارة الوقت و القدرة على التنظيم الذاتي تلعب دورًا حاسمًا. لذا، قد لا تكون التجهيزات المثالية هي العامل الوحيد الذي يساعد في إنجاز المهام، بل إن الموظفين الذين يمتلكون مهارات في التخطيط والتنظيم قادرون على التكيف وإتمام مهامهم بشكل جيد حتى في حالة وجود تحديات في التجهيزات.

11.الجدول(29): علاقة توفر الخدمات الاجتماعية بقوانين المؤسسة التي تحفظ حقوق الموظف

الاجتماعية

المجموع	غير ذلك	لا	نعم	القوانين تحفظ حقوق الموظف توفر الخدمات الاجتماعية
4	0	1	3	جيد
%100.0	%0.0	%25.0	%75.0	
11	1	5	5	حسن
%100.0	%9.1	%45.5	%45.5	
6	1	3	2	متوسط
%100.0	%16.7	%50.0	%33.3	
12	0	9	3	سيء
%100.0	%0.0	%75.0	%25.0	
33	2	18	13	المجموع
%100.0	%6.1	%54.5	%39.4	

في هذا التحليل، يمكننا ملاحظة أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون أن قوانين المؤسسة تسهم بشكل إيجابي في المحافظة على حقوقهم، حيث أن 39.4% من الموظفين يرون أن قوانين المؤسسة تدعمهم بشكل جيد، بينما 54.5% يشعرون بأن القوانين متوسطة التأثير.

أما بالنسبة للموظفين الذين لا يشعرون بأن قوانين المؤسسة تساعدهم في المحافظة على حقوقهم، فقد بلغ عددهم 6.1% فقط، مما يشير إلى أن المؤسسة تركز على ضمان حقوق موظفيها بشكل عام.

من خلال النتائج، يتضح أن مستوى الإعانات الاجتماعية والرحلات التي توفرها المؤسسة يساهم في رفع مستوى الشعور بالإيجابية تجاه قوانين المؤسسة. حيث تزداد نسبة الرضا عند الموظفين الذين

يتمتعون بمستوى جيد من الإعانات الاجتماعية، كما أن 75% من الموظفين الذين يحصلون على إعانات جيدة يعتقدون أن قوانين المؤسسة تدعم حقوقهم بشكل ملحوظ.

في المقابل، نجد أن الموظفين الذين لا يحصلون على إعانات اجتماعية تُظهر نسبة 25% منهم فقط رضاهم عن القوانين في المحافظة على حقوقهم.

من منظور سوسيولوجي، تبرز التأثيرات الاجتماعية بشكل واضح في العمل المؤسسي. العلاقات بين القوانين الداخلية و البرامج الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تُعتبر من أهم العناصر التي تؤثر في رغبة الموظف في البقاء والالتزام. المؤسسات التي تهتم بتوفير إعانات اجتماعية ورحلات وغيرها تساهم بشكل مباشر في تحسين شعور الموظف بالاستقرار والأمان. وفي المقابل، تعتبر المؤسسات التي لا توفر هذه الخدمات أو التي تضع قوانين غير فعالة في المحافظة على حقوق الموظفين سبباً في تقليل الرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء الموظفين.

12. الجدول (30): علاقة رضى الموظف عن عمله وإنهاء مهامه في الوقت المناسب

إنهاء المهام في الوقت المحدد رضى الموظف عن عمله	نعم	لا	المجموع
نعم	16	1	17
	%94.1	%5.9	%100.0
لا	13	3	16
	%81.2	%18.8	%100.0
المجموع	29	4	33
	%87.9	%12.1	%100.0

يتضح من خلال التحليل أن الغالبية العظمى من الموظفين ينتهون من مهامهم في الوقت المحدد،

حيث بلغت نسبة 87.9% من الموظفين الذين ينهون مهامهم في الوقت المحدد. في المقابل،

12.1% فقط من الموظفين يواجهون صعوبة في إنهاء المهام في الوقت المناسب.

عند تحليل البيانات حسب مستوى الرضا المعنوي عن العمل، نجد أن 94.1% من الموظفين الذين ينجزون مهامهم في الوقت المحدد يعبرون عن رضاهم المعنوي عن العمل، بينما 81.2% من الموظفين الذين لا ينجزون مهامهم في الوقت المحدد يشعرون بالرضا المعنوي.

النتائج تشير إلى وجود علاقة قوية بين القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد و الرضا المعنوي.

الموظفون الذين ينتهون من مهامهم في الوقت المناسب يعبرون عن رضا معنوي مرتفع، مما يدل على تأثير النجاح في إنجاز العمل على الشعور بالإنجاز الشخصي والرضا العام.

من ناحية أخرى، يعكس التأجيل المستمر للمهام تأثيراً سلبياً على المعنويات، حيث أن نسبة الرضا المعنوي تنخفض عند الموظفين الذين يواجهون صعوبة في الالتزام بالوقت المحدد.

من زاوية سوسيولوجية، نجد أن الرضا المعنوي عن العمل لا يعتمد فقط على ظروف العمل المادية أو المهنية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المناسب. عندما يشعر الموظف بالقدرة على الإنجاز وتجنب التأجيل، فإن ذلك يعزز من الثقة بالنفس ويعزز الإحساس بالنجاح الشخصي. من جهة أخرى، عندما يواجه الموظفون صعوبة في إنهاء المهام في الوقت المحدد، قد يتسبب ذلك في مشاعر الإحباط التي تؤثر بدورها على المعنويات والأداء العام.

13. الجدول (31): علاقة طريقة المؤسسة في تحفيز للموظفين ورغبته في الإستمرار بالمؤسسة

المجموع	لا	نعم	رغبته الموظف في الإستمرار بالمؤسسة طريقة المؤسسة في تحفيز للموظفين
2	0	2	جيد
%100.0	%0.0	%100.0	
7	2	5	حسن
%100.0	%28.6	%71.4	
9	4	5	متوسط
%100.0	%44.4	%55.6	
15	9	6	سيء
%100.0	%60.0	%40.0	
33	15	18	المجموع
%100.0	%45.5	%54.5	

من خلال هذا التحليل، يتضح أن 55.5% من الموظفين يرغبون في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، بينما 45.5% منهم لا يرغبون في الاستمرار.

عند تقسيم النتائج حسب مستوى تحفيز الموظفين، يظهر أن الموظفين الذين يرون أن طريقة المؤسسة في تحفيزهم هي جيدة أو حسن يظهرون مستويات أعلى من الرغبة في الاستمرار في العمل. 100% من الموظفين الذين قيموا طريقة تحفيز المؤسسة بـ "جيد" يرغبون في الاستمرار في العمل، بينما 71.4% من الذين قيموا الطريقة بـ "حسن" يرغبون أيضًا في الاستمرار.

أما الموظفون الذين قيموا طريقة تحفيز المؤسسة بـ "سيء"، فقد تبين أن 60% منهم لا يرغبون في الاستمرار في العمل، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين طريقة التحفيز و الرغبة في الاستمرار في المؤسسة.

تشير البيانات إلى وجود تأثير كبير لطريقة تحفيز الموظفين على الرغبة في الاستمرار في العمل. حيث يبدو أن التحفيز الفعال من قبل المؤسسة يساهم بشكل إيجابي في زيادة الرغبة في الاستمرار في العمل. في المقابل، انخفاض مستوى التحفيز (كما في حالة تقييم "سيء") يؤثر بشكل سلبي على رغبة الموظفين في الاستمرار. هذا يعكس تأثير الدوافع المعنوية والمادية في قرارات الموظفين بشأن الاستمرار في المؤسسة

من منظور سوسيولوجي، نجد أن التحفيز ليس مجرد أمر متعلق بالأجور أو المكافآت المادية، بل يتعلق أيضاً بطرق الاعتراف و التقدير التي توفرها المؤسسة للموظفين. الموظف الذي يشعر بالتقدير والتحفيز من قبل المؤسسة يكون أكثر احتمالاً للإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يعزز من الرغبة في الاستمرار. في المقابل، عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة لا توفر الدعم الكافي أو التحفيز المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا وبالتالي الرغبة في الاستمرار في العمل.

14. الجدول (32): الدورات التدريبية داخل المؤسسة وعلاقتها بتوافق مؤهلات الموظف مع متطلبات

المنصب

توافق مؤهلات الموظف مع متطلبات المنصب	نعم	لا	غير ذلك	المجموع
الدورات التدريبية داخل المؤسسة				
جيد	1	0	0	1
	%100.0	%0.0	%0.0	%100.0
حسن	4	2	0	6
	%66.7	%33.3	%0.0	%100.0
متوسط	3	4	0	7
	%42.9	%57.1	%0.0	%100.0
سيء	11	7	1	19
	%57.9	%36.8	%5.3	%100.0
المجموع	19	13	1	33
	%57.6	%39.4	%3.0	%100.0

من خلال هذا التحليل، يتضح أن 57.6% من الموظفين يرون أن هناك توافقاً بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب، بينما 39.4% يرون أن هناك عدم توافق بين المؤهلات والمتطلبات.

عند تقسيم النتائج بناءً على تقييم الدورات التدريبية داخل المؤسسة، تظهر الفجوة في الرأي. بالنسبة لأولئك الذين قيموا الدورات التدريبية بـ "جيد"، فإن 100% منهم يرون توافقاً تاماً بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب، مما يبرز تأثير الدورات التدريبية على تطوير الموظفين بما يتوافق مع متطلبات

العمل. أما بالنسبة لأولئك الذين قيموا الدورات التدريبية بـ "سيء"، فإن 57.9% منهم يرون عدم توافق بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب، مما يشير إلى نقص في الدعم التدريبي من قبل المؤسسة. تشير النتائج إلى وجود علاقة بين تقييم الدورات التدريبية و توافق المؤهلات مع متطلبات المنصب. الموظفون الذين حصلوا على تدريب جيد أو متوسط، يظهرون توافقاً أكبر بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب. في المقابل، الذين قيموا الدورات التدريبية بـ "سيء" هم أكثر عرضة للإحساس بعدم التوافق. هذا يظهر أن التدريب والتطوير هما جزء لا يتجزأ من ضمان تزويد الموظف بالمهارات والمعرفة التي يتطلبها منصبه.

من وجهة نظر سوسيولوجية، يُظهر أن التدريب المستمر داخل المؤسسات له تأثير اجتماعي على التفاعل بين الموظف والمجتمع الوظيفي داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظف أنه يتلقى التدريب المناسب، يزيد شعوره بال مساواة وال تقدير، وهو ما يعزز من تطوره الوظيفي ورضاه عن العمل. أما في حال غياب التدريب الكافي، يشعر الموظف بعدم التوافق مع متطلبات العمل، مما قد يؤدي إلى الفتور و التراجع في الأداء.

15. الجدول (33): علاقة رضى الموظف عن عمله بسهولة إنجاز مهامه في منصبه

سهولة إنجاز المهام في المنصب رضى الموظف عن عمله	نعم	لا	المجموع
نعم	16	1	17
	%94.1	%5.9	%100.0
لا	11	5	16
	%68.8	%31.2	%100.0
المجموع	27	6	33
	%81.8	%18.2	%100.0

من خلال هذا التحليل، يظهر أن 81.8% من الموظفين يعتقدون أن تحقيق مهامهم في منصب العمل سهل عليهم، بينما 18.2% يجدون صعوبة في ذلك.

عند تقسيم النتائج بناءً على تقييم الرضا المعنوي عن العمل، نجد أن 94.1% من أولئك الذين ربطوا سلاسة المهام بالرضا المعنوي قالوا إنهم راضون عن عملهم. بينما، 68.8% من أولئك الذين أشاروا إلى صعوبة في تحقيق مهامهم أفادوا بأنهم غير راضين بشكل كامل.

تشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلاسة العمل و الرضا المعنوي عن الوظيفة. من الناحية العلمية، يمكن تفسير هذا بأن الموظفين الذين يجدون أن المهام في مناصبهم سهلة، يشعرون بمزيد من الإنجاز والارتياح، مما يعزز رضاهم المعنوي عن العمل. من ناحية أخرى، أولئك الذين يواجهون صعوبة في تنفيذ المهام قد يشعرون بالتوتر والإحباط، مما يؤثر على رضاهم العام.

من منظور سوسيولوجي، يمكن اعتبار أن سهولة إنجاز المهام ترتبط بشكل وثيق ب الرفاهية النفسية للموظف. الموظف الذي يشعر بالراحة أثناء إنجاز مهامه يميل إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأقل تعرضاً

للضغوط النفسية. هذا يعكس بيئة عمل مستقرة وصحية، تؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية و الانسجام داخل الفريق. أما الموظف الذي يواجه صعوبة في أداء مهامه، فإنه قد يعاني من الإجهاد و الإحباط، مما يؤثر على تفاعلاته مع زملائه والمجتمع الوظيفي بشكل عام.

استنتاج الفرضية الثانية:

تشير نتائج الدراسة إلى أن الظروف المادية للعمل داخل بلدية محل الدراسة تعاني من تباين واضح في تقييم الموظفين لها، حيث تم تسجيل رضى نسبي لدى بعض المبحوثين، مقابل شعور بعدم الرضى لدى نسبة معتبرة، ما يؤكد وجود نقائص هيكلية في بيئة العمل المادية.

- من حيث الراحة في بيئة العمل، عبرت نسبة لا بأس بها من الموظفين عن شعورهم بالملل أو عدم الراحة أثناء تأدية المهام، وهو ما يرتبط بجودة التهوية، الإضاءة، ونوعية التجهيزات المتوفرة.
- كما أظهرت النتائج أن وسائل العمل مثل الكراسي والمكاتب غير كافية أو غير ملائمة في كثير من الحالات، ما يؤثر سلبيًا على الأداء العام، في حين أن توفر الإنترنت والخدمات التقنية الأخرى كان محدودًا أو غير مستقر في نظر عدد من المبحوثين.
- بخصوص الأجر والتحفيز والترقية، أبدى أغلب المشاركين عدم رضاهم عن مستوى التحفيز المالي والمعنوي، إضافة إلى أن نظام الترقية في المؤسسة لم يكن محفزًا بالشكل الذي يدفع الموظف نحو الالتزام طويل المدى، وهو ما انعكس في تردد بعضهم في الرغبة بالاستمرار في العمل بالمؤسسة.
- أما ساعات العمل والتوقيت، فقد أظهر التحليل أن أغلب العمال يلتزمون بتوقيت العمل، إلا أن بعضهم يعتبر الدوام غير مرن أو غير ملائم، وهو ما قد يكون نتيجة لغياب التكيف التنظيمي مع خصوصيات بعض المناصب أو الظروف الشخصية.

- من جانب آخر، نجد أن الضمان الاجتماعي، الأنشطة الاجتماعية، والإعانات، تُقيّم بشكل سلبي لدى فئة معتبرة، ما يشير إلى ضعف الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعامل داخل المؤسسة.
- ورغم أن بعض الموظفين أكدوا وجود توافق نسبي بين مؤهلاتهم ومتطلبات المنصب، فإن ضعف التكوين الداخلي وعدم انتظام الدورات التدريبية يشكل عائقاً أمام تطوير كفاءاتهم وتحقيق تطور مهني.

تأكيد صحة الفرضية:

بناءً على المعطيات المستخلصة، نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تشير إلى وجود مؤشرات إيجابية عن ظروف العمل، إلا أن المناخ التنظيمي المادي لا يرقى إلى مستوى بيئة العمل الجاذبة والمحفزة، نظراً للنقصات متعددة تمس التجهيزات، التحفيز، الراحة، والوسائل التقنية مما يفرض على إدارة البلدية مراجعة سياسة التجهيز، التحفيز، والتكوين المهني لتحسين ظروف العمل وضمان جودة الأداء والاستقرار الوظيفي.

ومنه نستنتج أنه كلما ارتفعت جودة الظروف المادية للعمل والمحفزات كلما زاد الالتزام بقيم العمل في بلدية القارة

جدول 34: اختبارات التوزيع الطبيعي حسب تصنيف العلاقات (Tests of Normality)

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			التصنيف
الدلالة (Sig.)	درجة الحرية (df)	الإحصاء	الدلالة (Sig.)	درجة الحرية (df)	الإحصاء	
008.	33	180.	059.	33	938.	تصنيف العلاقة مع المسؤول
160.	33	131.	257.	33	960.	تصنيف العلاقة مع الزملاء

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل من متغير "تصنيف العلاقة مع المسؤول" و "تصنيف العلاقة مع الزملاء" أن هذا الأخير يتبع توزيعاً طبيعياً، حيث تجاوزت قيمة الدلالة في اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk مستوى 0.05، مما يدل على ملاءمته لاستخدام الأساليب الإحصائية البارامترية. أما "تصنيف العلاقة مع المسؤول"، فقد أظهر في اختبار Kolmogorov-Smirnov عدم اتّباعه للتوزيع الطبيعي ($\text{Sig} = 0.008$)، بينما كانت نتيجة Shapiro-Wilk ($\text{Sig} = 0.059$) قريبة من الحد الفاصل، مما يشير إلى قربهِ النسبي من التوزيع الطبيعي، بناءً على ذلك، يمكن اعتماد الأساليب البارامترية في التحليل الإحصائي.

جدول 35: معامل ارتباط بيرسون للفرضية الأولى (Pearson Correlation)

مستوى الدلالة	قيمة المعامل	
000.	.799**	الفرضية الأولى
ملاحظة: الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف).		

بالنسبة للفرضية الأولى، التي تربط بين التفاهم داخل المحيط الاجتماعي التنظيمي (علاقات العمل) ومستوى الالتزام لدى موظفي بلدية القرارة، تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا وموجبة ذات دلالة إحصائية عالية (معامل بيرسون = 0.799، ومستوى دلالة = 0.000). هذا يؤكد أن ارتفاع مستوى التفاهم والتعاون بين العاملين والمسؤولين والزلاء داخل المنظمة يرتبط بزيادة ملموسة في درجة التزام الموظفين بأداء مهامهم واحترامهم لضوابط العمل. وبالتالي، فإن هذه الفرضية صحيحة إحصائيًا في ضوء نتائج التحليل.

جدول 36 : معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثانية (Pearson Correlation)

مستوى الدلالة	قيمة المعامل	
003.	509.**	الفرضية الثانية
ملاحظة: الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف).		

أما الفرضية الثانية، المتعلقة بتأثير جودة الظروف المادية والمحفزات على التزام الموظف، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة وموجبة بين ظروف العمل والالتزام (معامل بيرسون = 0.509، ومستوى دلالة = 0.003)، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية . يشير ذلك إلى أن تحسين ظروف العمل من حيث الراحة، التجهيزات، الأجور، التحفيزات، وساعات العمل، يساهم في تعزيز التزام الموظفين داخل البلدية. وعليه، فإن هذه الفرضية مدعومة أيضًا إحصائيًا.

المطلب الثالث : النتائج العامة للدراسة :

- نلاحظ من خلال النتائج المستخرجة أن علاقات العمل داخل البلدية محل الدراسة تتسم بقدر من الاستقرار والتعاون المقبول، لكنها في الوقت نفسه لا تخلو من اختلالات تؤثر على جودة المناخ التنظيمي العام.

أظهرت نتيجة من بين النتائج أن مثلاً أن الاحترام الذي يحصل عليه الموظف من المسؤولين والزملاء يعكس جواً اجتماعياً متوازناً، مما يعزز الانتماء والرضا الوظيفي. في المقابل، غياب هذا الاحترام قد يؤدي إلى انخفاض تحفيز العمل وضعف في جودة الأداء، ونقص في الإلتزام وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز القيم الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث يسهم الاحترام في تقوية الروابط الاجتماعية وتحفيز الأفراد على تحقيق الأفضل.

- تبين في الدراسة وجود ممارسات إيجابية مثل التعاون بين الزملاء وعدالة نسبية في المعاملة من قبل المسؤولين. بينما نجد بعض النقائص على مستوى التحفيز، التواصل، والتقدير المعنوي.

لكن هذه الإيجابيات لا تعوّض غياب سياسة واضحة لتحفيز الموظفين وضمان تواصل فعال بين المستويات التنظيمية، ما يتطلب مراجعة طرق التسيير الداخلي وإعادة هيكلة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق مناخ تنظيمي أفضل.

- يتبين في نتيجة من بين نتائج الدراسة أن الاتجاه المسيطر بين الموظفين هو أنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد بنسبة 87.9%. وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين الذين يتمتعون بتجهيزات مناسبة في بيئة العمل يستطيعون إتمام مهامهم في الوقت المناسب.

- تشير نتائج دراسة إلى أن الظروف المادية للعمل داخل بلدية محل الدراسة تعاني من تباين واضح في تقييم الموظفين لها، حيث تم تسجيل رضى نسبي لدى بعض المبحوثين، مقابل شعور بعدم الرضى لدى نسبة معتبرة، ما يؤكد وجود نقائص هيكلية في بيئة العمل المادية.
- بناءً على المعطيات المستخلصة، إلى وجود مؤشرات إيجابية عن ظروف العمل، إلا أن المناخ التنظيمي المادي لا يرقى إلى مستوى بيئة العمل الجاذبة والمحفزة، نظرا للنقائص متعددة تمس التجهيزات، التحفيز، الراحة، والوسائل التقنية مما يفرض على إدارة البلدية مراجعة سياسة التجهيز، التحفيز، والتكوين المهني لتحسين ظروف العمل وضمان الإلتزام بقيم العمل داخل التنظيم
- ومن خلال النتائج المحصل عليها نستخلص أن هناك ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي السائد في بلدية القرارة ومستوى التزامهم بقيم العمل داخل المؤسسة. وبهذا نؤكد صحة الفرضية العامة أن للمناخ التنظيمي تأثير كبير على قيم العمل لدى الموظفين في بلدية القرارة.

الخاتمة

يُعدُّ كل من موضوع المناخ التنظيمي وقيم العمل من المواضيع التي تتطلب المزيد من البحث والدراسة، حيث يُعتبران الأساس الذي يدعم استمرارية المؤسسة وتطورها في ظل المنافسة الحالية. لقد أصبح المناخ التنظيمي وقيم العمل في مجال العمل والمنظمات محط اهتمام العديد من الباحثين، ويعود هذا الاهتمام إلى التزام العاملين بقيم العمل ورضاهم في بيئة عملهم . يُعتبر المناخ التنظيمي من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي وأحد أهم ركائز الاستقرار في العمل، كما أنه عنصر فعال في الإدارة، نظرًا لارتباطه بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها.

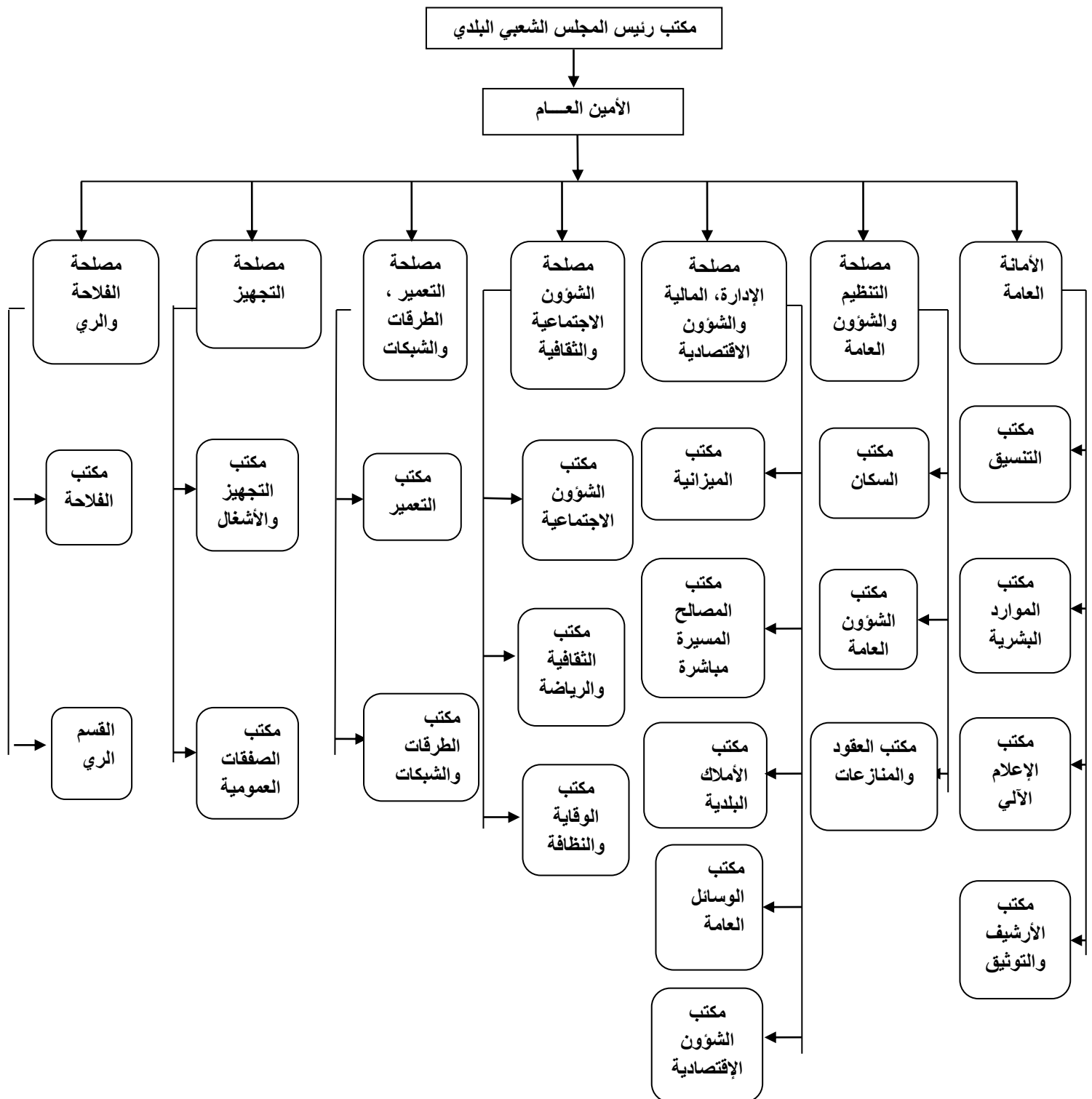
كما حظيت قيم العمل بالعديد من الدراسات باعتبارها من السلوكيات المرغوب فيها والتي يجب تعزيزها لدى العمال، لما لها من تأثيرات إيجابية على العمال والمنظمة، حيث تضمن العمل بأقصى طاقة لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير المؤسسة.

في دراستنا للمناخ التنظيمي وعلاقته بقيم العمل في بلدية القرارة ولاية غرداية، شملت العينة على 33 موظفًا، توصلنا إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وقيم العمل لدى موظفيها . هذا يدفعنا إلى فتح المجال لدراسات تبحث في العلاقة بين كل متغير في دراستنا ومتغيرات أخرى، حيث يمكننا المساهمة في ترسيخ وتطوير عدة مبادئ في ميدان العمل وترسيخ قيم العمل لدى العمال والموظفين.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة من بين العديد من الدراسات التي أقيمت في اختصاص علم اجتماع تنظيم وعمل، إذا تم الأخذ بهذه النتائج من طرف المؤسسة سيزداد التزام العاملين والموظفين بقيم العمل وبالتالي تحقيق فعالية أكبر لأهداف المؤسسة.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لبلدية القرارة



صورة لبلدية القرارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

قسم علم الاجتماع

إستمارة الإستبيان

أخي الموظف أختي الموظفة

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز مذكرة ماستر في موضوع المناخ التنظيمي وقيم العمل.

لذلك نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة الواردة فيها بأمانة ودقة وذلك لاستعمالها لأغراض

علمية صرفة وشكرا على تعاونكم.

ملاحظة : توضع علامة x أمام الخانة المناسبة:

أولا : البيانات الشخصية :

1 - العمر

أ - أقل من 30 سنة ☐ ب / ما بين 30 و 40 ☐ ج - بين 41 و 50 ☐ د - من ☐ سنة فأكثر

2 - المؤهل العلمي:

أ - ابتدائي ☐ - متوسط ☐ ج - ثانوي ☐ د - جامعي ☐ ه - دراسات عليا ☐

3 سنوات العمل:

أ - أقل من 5 سنوات ☐ بين 6 و 10 سنوات ☐ ج - بين 11 و 20 سنة ☐ د - من 20 سنة فأكثر ☐

4 - الجنس: أ / ذكر ☐ - ب / أنثى ☐

5 الحالة الاجتماعية:

أ - أعزب ☐ ب - متزوج ☐ ج مطلق ☐ - أرمل ☐

6- نوع المنصب في الوظيفة:

7 - نوع الصنف في الوظيفة:

ثانيا : واقع المناخ التنظيمي لموظفي البلدية :

أ / واقع علاقات العمل في البلدية:

01/ يساعدك المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

02 يتعامل المسؤول المباشر مع الموظفين بعدل ومساواة دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

03 يهتم المسؤول المباشر بأمور الموظفين الشخصية دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

04 يوجد تعاون بين المسؤول المباشر والموظفين دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

05 يوجد تفاهم بينك وبين المسؤول المباشر ☐ قوي ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐
ضعيف جدا ☐

06 يوجد تشجيع من رئيسك المباشر ☐ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

07 يدعم رئيسك في العمل الاقتراحات ووجهات النظر دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐
أبدا ☐

08 هل تشعر أن بأن رؤساءك يشجعونك ويدعمونك في العمل دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐
أبدا ☐

09 هل زملائك يقدمون لك النصائح دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

10 زملائك يشجعونك عندما تحتاج للدعم المعنوي دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

11 زملائك يساعدونك في العمل دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

12 يوجد تعاون بينك وبين زملائك في العمل دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

13 أسلوب التواصل بينك وبين زملائك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيئ ☐

14 تعاملك مع المواطنين والموظفين سهل بالنسبة لك دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

15 هل يتجاوب المواطنون والموظفون مع توجيهاتك أثناء عملك دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐
أبدا ☐

16 لديك أصدقاء من زملائك في العمل ☐ نعم ☐ لا ☐

17 هل يوجد احترام من طرف المواطنين والموظفين أثناء العمل ☐ نعم ☐ لا ☐

18 هل يتفهمك المواطنون والموظفون حالتك خلال التعب والضغط دائما ☐ غالبا ☐
أحيانا ☐ أبدا ☐

ب : واقع ظروف العمل في البلدية :

19 ماهو تقييمك لمكان عملك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيئ ☐

20 مدى شعورك بالراحة عند تواجدك في مكان عملك دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

21 ماهو رأيك في ساعات العمل ومواعيد الدوام ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيئ ☐

- 22 هل تتوفر الأنترنت في البلدية لتسهيل العمل ☐ نعم ☐ لا ☐
- 23 كيف ترى المرافق داخل البلدية ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 24 المكاتب والكراسي مجهزة بشكل يساعد على العمل نعم ☐ لا ☐
- 25 كيف تقيم جودة الإضاءة في مكان عملك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 26 تتوفر الأجهزة التكنولوجية التي تساعد على العمل ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 27 كيف تقيم جودة التهوية في بيئة العمل ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 28 ما هو مدى تناسب التجهيزات مع عملك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 29 هل التجهيزات متوفرة بالتساوي ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 30 توفر لك وظيفتك الأمن دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 31 ما رأيك في مستوى الأجر ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 32 مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 33 ما رأيك في نظام العلاوات في المؤسسة ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 34 ما رأيك في الترقية من طرف المؤسسة ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 35 ما مدى التقدير والاحترام في المؤسسة ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 36 الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة، رحلات إعانات... إلخ ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐
- 37 طريقة المؤسسة في تحفيز الموظفين ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

38 الدورات التدريبية داخل المؤسسة ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

39 شهادات التقدير و الهدايا ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

40 مستوى الحوافز المادية من طرف المؤسسة ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

41 هل يوجد عدل في توزيع الحوافز نعم ☐ لا ☐

42 هل أنت راض عن عملك نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا.....

ثانيا / واقع الإلتزام التنظيمي لموظفي البلدية:

43 - هل توقيت الدخول مناسب لك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء جدا ☐

44 - هل توقيت الخروج مناسب لك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء جدا ☐

45 - هل ترغب في الاستمرار بالعمل في مؤسستك نعم ☐ لا ☐

46 - إذا كان لا لماذا.....

47 - هل قوانين المؤسسة تساعدك في المحافظة على حقوقك نعم ☐ لا ☐

48 - هل تشعر بالملل أثناء إنجاز مهامك دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

49 - هل التأخر المتكرر يؤثر على المؤسسة نعم ☐ لا ☐

50 - كيف يكون شعورك عند إتمام مهام عملك ممتاز ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

51 - إتقانك لعملك يكون دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

52 - هل تنهي جميع مهامك في الوقت المناسب أو تأجلها نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا.....

- 53- هل أنت راضي عن أوضاعك العامة داخل التنظيم ☐ نعم ☐ لا
- 54- يوجد توافق بين مؤهلاتك وبين متطلبات المنصب ☐ نعم ☐ لا
- 55- تجد صعوبة في الإلتزام رغم أنك تريد القيام به ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب نعم لماذا.....

- 56- تجد أن تحقيق مهامك في منصب عملك سهل عليك ☐ نعم ☐ لا

57 إذا كان لا لماذا.....

- 58 هناك وضوح في توزيع المهام في المؤسسة ☐ نعم ☐ لا
- 59 هل تلتزم بتوقيت الدخول والخروج ☐ نعم ☐ لا
- 60- تعتبر مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلك الخاصة ☐ نعم ☐ لا
- 61- هناك تداخل في تحديد المهام ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب نعم كيف يعيق هذا التداخل الإلتزام

.....

قائمة المراجع

والمصادر

كتب ومصادر:

1. الجلاد ماجد، تعلم القيم وتعليمها، ط2، عمان: دار المسيرة ، 2007
2. الحمّار ، محمد ماهر ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران (دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط صفحة
3. السيد محمد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ط 2، الكويت ، 1977
4. المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار الفكر، عمان، ط3، 2004،
5. المحمدي سعد ، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار البازوري العلمية، ط1، عمان، 2021
6. الحريري رافد مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007
7. السلمي علي ، السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر مكتبة غريب، القاهرة، 2008
8. الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
9. العدلوني محمد أكرم ا، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000
10. الطائي حليم يوسف، العبادي فوزي هاشم، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
11. البارودي أحمد منال ، الرضا الوظيفي، وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015
12. العدلوني محمد أكرم ا، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000

13. القحطاني محمد بندليم ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، سنة 2008
14. المرسوم الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/10/07 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
15. بدوي عبد الرحمن، دراسة في المفهوم والنظريات، نشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1975
16. بطرس حلاق، أمل دكاك، مدخل إلى وسائل الإعلام إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020
17. جودت جميل أبو العينين أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002
18. جبر سعيد سعاد، 2009، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنسان، ط 1، جدار الكتاب العالمي، الأردن.
19. جيري سترانكس، ترجمة بهاء شاهين، الصحة والسلامة في العمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003،
20. حسين علي مروة ، العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2017
21. حمدي نهاد عطا ، زيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008
22. حكمت جميل، الضوضاء وأثرها على صحة العاملين، سلسلة المكتبة العالمية (4) ، مطبعة الثقافة العالمية، بغداد، 1980، .
23. دبوز محمد علي ، نهضة الجزائر الحديثة وثورتها المباركة ، مطبعة العربية الجزائر ، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، سنة 1971
24. رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسس شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010

25. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ط1، دار الوفاء ، الإسكندرية ، سنة 2004 ،
26. صاحب رضا أبو أحمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، وضائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراقة، عمان 2005، ص 115.
27. عوض أحمد محمد بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار النشر الحامد ، ط1 سنة 2007
28. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994
29. فليه فاروق عبده ، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزي، ط1، عمان 2005
30. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي التنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة، 1988
31. كلادة الطاهر محمود، الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013
32. معمري لحبيب ، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحادثة، ط1ن المغرب، 2009،
33. "مادة 1 القانون رقم 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية المعدل والمتمم.
34. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ط 3، 2007
35. محمود سليمان العمي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ،
36. مرتضى الزبيدي كتاب تاج العروس من جواهر القاموس، ط1، بالمطبعة الخيرية بمصر ،سنة 1306 هـ

37. ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014

38. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، البازوري، عمان، الأردن، 2010

39. واصل جديل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار النشر الحامد، الجزائر

40. هليل الفارس صباح ، هليل الفارس سمراء ، القيادة علم وفن، الناشر إي- كتب ل ت د، ط1، لندن، 2017

الأطروحات والمذكرات

1. الخرشوم محمد مصطفى ، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإقتصادية، مجلد 26، العدد 2

2. الحسنية سعيد علي ، دور القيم الاجتماعية في الوقاية من الجريمة، أطروحة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2006

3. أبو جاسر صابرين، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010

4. أحمد الطيب السماني الطيب، دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان، دراسة تطبيقية على الخدمة المدنية العسكرية بالسودان، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015

5. بكاي إسماعيل، محجوبي مراد، مخصص الصديق، مذكرة شهادة ليسانس، الجامعة الإفريقية، أدرار، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، 2014-2015

6. بزيز وأبو الحاج، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، 2019
7. بهاز جيلالي، جقاوة أميرة، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة، جامعة غرداية، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، مجلد 05، العدد 02، سنة 2022
8. حمد عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، مملكة البحرين 2014
9. خالد الزعبي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة أربد ، مجلة المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، 2007
10. درويش عابد أمل عبد الرزاق ، الدور التربوي للأسرة في تنمية قيم العمل المهني بضوء السيرة النبوية، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التربية بالمملكة العربية السعودية، 2013.
11. رياض ضياء عزيز، دور المناخ في تعزيز عملية الإبداع، دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 19، العدد 1، 2017
12. سعالي فيصل، بعض محددات المناخ التنظيمي وعلاقتها بأداء الموارد البشرية مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، تخصص علم النفس عمل وتسيير الموارد البشرية، كلية علم الاجتماع 2011-2012
13. سهام رحمون، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014

14. شبي محمد السعيد ، قيم العمل لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية للطورين المتوسط والثانوي في ضوء بعض المتغيرات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،
15. شريف سلمى، قيم العمل وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط -ببريان-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، جامعة غرداية، 2020
16. شيخة بنت سالم النبھانية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، سنة 2015
17. عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرية على التوافق التنظيمي وقيم العمل، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاقتصاد، جامعة مصر 2013.
18. عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر وبليدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية المجلد 13، العدد 1، 2021
19. عماري لمياء ، قيم العمل في المقاوله الجزائرية، دراسة ميدانية بمقاوله أشغال البناء بباتنة، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، إدارة وأعمال 2015،
20. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007
21. علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006،
22. لدسوقي علي ، المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة والمعاهد الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الأزهر وعلاقته ببعض المشكلات.

23. معاش باية ، أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011

24. "محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2006 ص 28.

25. تم الإطلاع عليه يوم: 04/04 / 2025 من موقع Library.ivgaza على الساعة 4:00

26. مصلح حمدان اليقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية ، 2010

27. منصور منار ، قيم العمل وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 167، ج1، 2016

■ المجلات والمجلات

1. الأحول نوال ، زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالغفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد، المجلد 11، العدد 01 (جزء 2) سنة 2020

2. إسماعيل أحمد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد / العدد السادس والسبعون، 2009

3. الزوبعي محمد ، تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو بعض الآخر ، عمان ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية ، العدد 21، 2004

4. اليدوي علي محمد البشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة، مجلة النيل للعلوم والآداب الإنسانية، المجلد 1، العدد 2

5. بوزناد سميرة ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، جامعة محمد بوضياف ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 02، المجلد 14 سنة 2024 ، تاريخ النشر 2024/12/18 ، ولاية مسيلة
6. سيد راضية، قيم العمل وعوامل تشكيلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تحليل نقدي، مجلة دراسات إجتماعية، المجلد 5، العدد 3، 2013
7. صادي جمال، خيثر محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة الاقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020
8. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007
9. عبد الكريم بوحفص، دور المشرف في نجاح التغيرات التنظيمية، مقال منشور لمجلة علم النفس وعلوم التربية، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، عدد 06، 1994
10. فروانة حازم أحمد، ماضي إسماعيل، إنعكاسات الحوافز المادية وغير المادية 'لى أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 1، 2019
11. معمريه بشير ،التغيير في ارتقاء القيم لدى مجموعة عمرية مختلفة من الجنسين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (15) جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطبع والسحب، الجزائر 2001
12. منصور منار أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين، جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، العدد 167، سنة 2016
13. هادف رانية، بليهي حسينة، أهمية الحوافز في الشركات الاقتصادية، مجلد 7، عدد 3، الجزائر، 2020

المراجع الأجنبية :

1. المؤلفان Forehand.Gimlر Environmental Variation in studies ، Psychological ،of organizational Behavior in Studies no 6، vol 62 ،1964.Bulletin

المواقع الإلكترونية المحكمة :

1. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 21 تم الإضطلاع عليه يوم 2025/01/18 من موقع Library ivgaza edu.ps