



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

- المسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل

بغنوان:

البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية ببلدية المسيلة-

اشراف الدكتور: بداوي سفيان

إعداد الطالبة: كحالي أميرة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	جمال بن خالد
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بداوي سفيان
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	قدوز منير

السنة الجامعية : 2024_2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

باسم الله الذي زرع النجاح في كل الدروب وعصف الفشل مع الهبوب وغرس حب العمل في كل القلوب، الحمد لله المحبوب الذي وفقنا وسدد خطانا وأنعم علينا بالصحة حتى نلنا مبتغانا، وقطفنا ثمار جهدنا بكل فخر واعتزاز، وبكل تواضع وامتنان، والصلاة والسلام على خير البرية سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام وعلى صحبه أجمعين .

إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا وعلى كل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بقسم علم الاجتماع، أتوجه بالشكر الجزيل إلى الذي تفضل بإشرافي على هذا البحث، فكان نعم المرشد جزاه الله خيرا ومني كل التقدير والاحترام الأستاذ الكريم " بداوي سفيان " .

وجزى الله الخير لكل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا البحث والحمد لله .

إهداء

في البداية نشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً له الحمد وله الفضل ما كنا نفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الحتام وعلى لذة الإنجازها هي السنين قد انطوت وتعب الأيام قد نزال وها نحن اليوم أمام حلمنا نقف بكل شموخ ونعبر بإنجازنا وفخرنا بأنفسنا بما نحن عليه اليوم .

أهدي هذا التخرج إلى أمي حبيبي يا من كنتِ دوماً الداعم والسند، يا من نرعتِ في قلبي حب العلم والعمل، ووهبتني القوة والإصرار لتحقيق أحلامي . لك يا أمي، أرفع هذا التخرج كتعبير عن شكر وامتنان لا ينتهي .
حبك ومرعايتك هما السبب وراء كل نجاحي .

إلى أبي العزيز، الداعم الأكبر لي، ومصدر قوتي وإلهامي . لقد كنت العين الساهرة التي تحرص على مراحتي وتوجيهاتي نحو النجاح بفضل تضحياتك وصبرك وتشجيعك استطعت أن أحقق هذا الإنجاز هذا التخرج ليس فقط لي، بل هو نتاج جهودك وإيمانك بي وأعدك أن أوصل السير على درب النجاح لتكون فخوراً بي دائماً .

إلى أختي العزيزة والتي كانت الداعم الأساسي لي في كل خطوة اتخذتها أثناء إعداد هذه المذكرة، لكل لحظة قضيتها معي، ولكل كلمة مشجعة ولكل نصيحة ثمينة قدمتها شكرالك من كل أعماق قلبي .

وأهدي هذا التخرج إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، وإلى صديقتي العزيزة التي أحمل لها مشاعر الحب والخير شعبي خولة، إلى كل من حمل بذرة حب وإخلاص إلى كل من عرفني من قريب أو بعيد إلى قسم علم الاجتماع إلى كل زميلاتي وزملائي الطلبة إلى كل من لم تسعهم مساحة الورق فلم سعة في القلب إلى كل هؤلاء أهدي

عملي وجهدي

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل -دراسة ميدانية لبلدية مدينة المسيلة- وقد تمحور تساؤل الدراسة كالتالي: هل توجد علاقة بين البيئة الداخلية وتماسك جماعات العمل داخل المؤسسة؟

يتفرع التساؤل الرئيسي للأسئلة فرعية كالتالي:

1_هل الثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية المسيلة.

2_هل الهيكل التنظيمي علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية المسيلة .

3_هل الاداء علاقة بتماسك جماعات عمل داخل بلدية مدينة المسيلة.

لتحقيق هذا المسعى تم وضع إطار نظري وإطار ميداني، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات وأيضاً المقابلة الحرة والملاحظة الميدانية المباشرة وتم استخدام سحب عينة عشوائية بسيطة غير منتظمة على أفراد عينة البحث في بلدية المسيلة، والبالغ عددهم 330.

وتم الاعتماد على التحليل الكمي والكيفي للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث. كما تم استخدام ادوات جمع البيانات لإثراء الجانب النظري كالكتب والمجلات ورسائل الدكتوراه والماجستير والمحاضرات وشبكة الانترنت واطهرت الدراسة النتائج التالية:

_وجود علاقه بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعات العمل داخل المؤسسة .

_وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وتماسك جماعات العمل داخل بلدية المسيلة.

_وجود علاقة بين الاداء وجماعة العمل داخل بلدية المسيلة.

ومن خلال هذه الدراسة نستنتج وجود علاقة بين البيئة الداخلية للعمل و تماسك جماعات العمل، وهذا راجع للبيئة الداخلية داخل بلدية المسيلة، اذ نجد ان العمل وتماسك الجماعة، شيئاً متلازمان فتحقيق أحدهما يؤدي الى تحقيق الاخر.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، تماسك جماعات العمل.

Study Summary:

The study addressed the subject of the internal work environment and its relationship to the cohesion of work groups – a field study of the municipality of the city of M'Sila – and the study question revolved around the following: Is there a relationship between the internal environment and the cohesion of work groups within the institution?

The main question branches into sub-questions as follows:

1_ Is organizational culture related to the cohesion of work groups within the municipality of M'Sila.

2_ Is the organizational structure related to the cohesion of work groups within the municipality of M'Sila.

3_ Is performance related to the cohesion of work groups within the municipality of M'Sila.

To achieve this endeavor, a theoretical framework and a field framework were developed, and the descriptive approach was relied upon and the questionnaire was relied upon as a main tool for collecting data, as well as the free interview and direct field observation. A simple, irregular random sample was drawn on the research sample members in the municipality of M'Sila, numbering 330. Quantitative and qualitative analysis were relied upon to conduct the statistical analysis of this research.

Data collection tools were also used to enrich the theoretical aspect, such as books, magazines, doctoral and master's theses, lectures, and the Internet.

The study showed the following results:

_ The existence of a relationship between organizational culture and its relations to the cohesion of work groups within the institution.

_ The existence of a relationship between the organizational structure and the cohesion of work groups within the municipality of M'Sila.

_The existence of a relationship between performance and the work group within the municipality of M'Sila.

Through this study, we conclude that there is a relationship between the internal work environment and the cohesion of work groups, and this is due to the internal environment within the municipality of M'Sila, as we find that work and group cohesion are two things that go hand in hand, so achieving one leads to achieving the other.

Keywords: Internal environment, cohesion of work groups.

الصفحة	العنوان
-	بسملة
-	اهداء
-	شكر
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ - ت	مقدمة عامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
1	1- إشكالية الدراسة
2	2- فرضيات الدراسة
3	3- أسباب اختيار الموضوع
4	4- أهمية الدراسة
4	5- أهداف الدراسة
5	6- تحديد المفاهيم
12	7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
21	8- المقاربة النظرية
الفصل الثاني: البيئة الداخلية للعمل	
25	تمهيد
26	1- مفهوم البيئة الداخلية للعمل
27	2- أهمية البيئة الداخلية للعمل
27	3- خصائص البيئة الداخلية للعمل
29	4- أنواع البيئة الداخلية للعمل
31	5- النظريات المفسرة للبيئة الداخلية للعمل
38	6- مكونات البيئة الداخلية للعمل

41	7- العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : تماسك جماعة العمل	
49	تمهيد
50	1- مفهوم وخصائص الجماعة
50	2- تصنيفات الجماعة
51	3- تكوين الجماعة
56	4- نظريات تكوين الجماعة
58	5- تماسك جماعة العمل
59	6- أبحاث في ديناميكية وتماسك الجماعة
61	7- عوامل تماسك جماعة العمل
64	خلاصة الفصل
الاطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
67	تمهيد
68	1- التعريف بالمؤسسة
72	2- الهيكل التنظيمي والإداري
73	3- مجالات الدراسة
74	4- العينة
75	5- المنهج
76	6- أدوات جمع البيانات
78	7- الوسائل الإحصائية
79	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
52	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
52	ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
96	1- نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
103	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
104	النتيجة العامة

104	توصيات
107	اقتراحات
108	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول
52	جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس
52	جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن
54	الجدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
55	الجدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
56	الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية
58	الجدول رقم (06) يبين عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف
60	الجدول رقم (07) يبين اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم
61	الجدول (08) في حال أوكلت لك مهمة معينة تفضل
62	الجدول (09) التعاون في مكان عملك يكون
63	الجدول رقم (10) يبين هل هناك تداخل في المهام بينكم
64	الجدول (11) حسب رأيك عند تقييم الأداء في المؤسسة تفضل أن تكون
65	الجدول (12) عندما يخضع الموظفون الى إجراءات تأديبية تفضل ان تكون الإجراءات
66	الجدول (13) حسب رأيك تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود
67	الجدول (14) عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل تبحث عن حلول عند
68	الزملاء الجدول (15) كيف ترى تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل

69	الجدول (16) عندما تمنح لك فرص المشاركة في صنع القرار
70	الجدول (17) تطبق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل
71	الجدول (18) نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة
72	الجدول (19) يلتزم العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة اليهم
73	الجدول (20) تتضايق من سلوك الزملاء التي تسيئ الى سمعة المؤسسة
74	الجدول (21) يؤدي عدم تكافؤ الفرص بينكم الى
75	هناك سلوكات عنصرية داخل المؤسسة
76	جدول (23) تأخذ العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة شكل
77	جدول (24) يوجد خلافات في العمل بينكم
78	جدول (25) يمثل اذا وجدت الى اين تلجا النقابة ام القانون
79	الجدول (26) يبين أهم ما يدفعك للعمل وتحسين أدائك
80	الجدول (27) يبين الادارة تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات التنافر بينهم
81	الجدول (28) يبين المسؤولون يريدون رغبة في تحسيس كل عامل بأنه جزء من فريق العمل
82	الجدول (29) يبين عند نشوء خلافات بين العمال هل تعطى نفس الفرص لسماع الشكاوي
83	الجدول (30) يبين طبيعة ظروف العمل
84	الجدول (31) أهداف المؤسسة
85	الجدول (32) يبين تناسب المنصب مع الشهادة
86	الجدول (33) يبين حجم العمل المنجز يوميا يتناسب مع قدرات وامكانيات العاملين
87	الجدول (34) يبين ان المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من أجل تحسين مستوى اداء عمالها
88	الجدول (35) خضعت لدورات تدريبية
89	الجدول (36) يتوفر مكان العمل على أجهزة تدفئة
90	الجدول (37) يتوفر وسائل تكنولوجية مناسبة لأداء العمل
91	الجدول (38) يتم صيانة الاجهزة والمعدات بصفة دورية

92	الجدول (39) يحتوي مكان العمل على اضاءة جيدة تساعد على العمل
93	الجدول (40) العمل في فريق يساعد على رفع الجهد المبذول
94	الجدول (41) يعمل المسؤولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل
95	الجدول (42) يتم تكوين جماعات في العمل على أساس
96	الجدول (43) الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل

مقدمة:

يتفاعل الانسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة وهذا ما يجعله يستطيع ان يكيف نفسه طبقا لظروف التي يعيش من خلالها فالإنسان العامل داخل المنظمة يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها لذلك فان دراسة البيئة الداخلية للعمل تشكل جزءاً أساسياً من النجاح التنظيمي، إذ تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وتماسك جماعات العمل. تتضمن هذه البيئة عوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية، العلاقات بين الموظفين، أساليب القيادة، وإدارة النزاعات .

عندما تكون البيئة الداخلية إيجابية، حيث يسود الاحترام المتبادل والتواصل الفعال، فإن ذلك يعزز من الروح الجماعية ويزيد من التفاهم والتعاون بين أفراد العمل. هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تماسك الجماعات وتكوين فرق عمل قوية ومنسجمة قادرة على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية .

بالمقابل، إذا كانت البيئة الداخلية سلبية وتفتقر إلى التعاون والثقة، فإن ذلك يؤدي إلى تفكك جماعات العمل وزيادة الصراعات الداخلية، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية ويعيق تحقيق الأهداف التنظيمية .

لذلك، تعتبر إدارة البيئة الداخلية وتحسينها من أهم الأولويات التي ينبغي على المنظمات التركيز عليها لضمان تماسك جماعات العمل ونجاحها.

حيث أن البيئة الداخلية للعمل هي مفتاح أساسي لفهم كيفية تماسك جماعات العمل داخل المؤسسات والمنظمات. فهي تشمل جميع العوامل والظروف التي يعمل فيها الأفراد معاً، وتتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والمؤسسية. هذه العوامل تشمل ثقافة المؤسسة التي هي بدورها تتأثر بجماعات العمل بشكل كبير بالقيم والمبادئ التي تعمل بها المؤسسة.

وأيضاً القيادة، فدور القادة أساسى فى تحقيق تماسك جماعات العمل. القادة الذين يشجعون على العمل الجماعى، ويبنون علاقات ثقة واحترام مع أفراد الفريق، يمكنهم تعزيز التعاون وتماسك الفريق بشكل فعال.

بالإضافة الى التوازن بين العمل الجماعى والعمل الفردي: من المهم تحقيق توازن بين العمل الجماعى الذى يعزز التعاون وتماسك الفريق، والعمل الفردي الذى يمكنه تعزيز الإبداع والفعالية الشخصية. إدارة هذا التوازن بشكل جيد يسهم فى تحسين جودة العمل ورضا العاملين.

كما يلعب الاتصال والتفاعل الفعال دوراً هاماً فى بناء علاقات قوية داخل الفريق. عندما يكون هناك تواصل جيد وفعالية فى التفاعل بين أفراد الفريق، يصبح من الأسهل بناء تماسك وتفاهم داخلى فعال.

وكذلك البنية التنظيمية فانه لتحديد بنية المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات دور كبير فى كيفية تنظيم الفرق وتماسكها. بنية تنظيمية واضحة ومرنة تسهم فى تحقيق أهداف العمل بشكل أفضل. عندما تتوافر هذه العوامل وتتكامل بشكل جيد، يمكن للبيئة الداخلية للعمل أن تكون محفزة ومثيرة للإنتاجية وتماسك جماعات العمل.

لذا أردنا ان نسقط هذه الدراسة على واقع تماسك جماعة داخل المؤسسة، إذا سنحاول من خلال الدراسة التعرف على العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل داخل المؤسسة من خلال عناصر البيئة الداخلية التى يعبر عنها الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاداء الوظيفي.

وبهدف تدعيم هذه الدراسة قمنا باختيار بلدية المسيلة لدراسة موضوعنا يمكن من خلاله ابراز علاقة البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل، حيث قامت دراستنا القاء الضوء على هذا الموضوع من خلال تقسيم هذه الدراسة الى بابين:

الباب الاول: خصصناه للجانب النظري للدراسة والذي يضم بدوره ثلاثة فصول وتطرقنا:

في الفصل الاول الجانب المنهجي للدراسة والذي احتوى على عناصر منها: اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، اسباب دراسة الموضوع، اهداف وكذا أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

وفي الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب النظري من دراستنا البيئة الداخلية للعمل المفهوم والأهمية الخصائص، الأنواع وكذلك التطرق الى النظريات المفسرة لبيئة العمل الداخلية، بالإضافة الى العوامل المؤثرة فيها.

وفي الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى تماسك جماعة العمل حاولنا الوصول فيه إلى مفهوم وخصائص الجماعة ونظريات تكوين الجماعة وانواعها وابحاث في ديناميكية وتماسك الجماعة. بالإضافة الى العوامل التي تؤثر في تماسك الجماعة.

الباب الثاني: عرضنا فيه الجانب الميداني والذي احتوى بدوره على فصلين:

في الفصل الرابع: تم عرض التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي والاداري، مجالات الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، الوسائل الإحصائية.

في حين احتوى الفصل الخامس: عرض تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتوصيات وصولا الى الخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
 - 2- فرضيات الدراسة
 - 3- أهمية الدراسة
 - 4- أهداف الدراسة
 - 5- أسباب اختيار الموضوع
 - 6- مفاهيم الدراسة
 - 7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
 - 8- النظريات المفسرة للدراسة
- خلاصة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة مجتمعا مصغرا تتكون من مجموعة من الأدوار الوظيفية المتكاملة لها واجباتها وكذا حقوقها الاجتماعية وتربط هذه الأدوار علاقات إنسانية تحدها مجموعة من النظم والقوانين، فالمؤسسة هي محيط اجتماعي يعتمد على مجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها المسطرة ويعتبر العنصر البشري هو رأس مال المؤسسة كونه يتوقف نجاحها عليه، لان الأفراد العاملون يمثلون عصب المؤسسة الذي بدونه لا يكون لها وجود، فالدراسات الاجتماعية تدرس المؤسسة كتنظيم اجتماعي بداخله توجد علاقات اجتماعية مختلفة تتحكم فيها بيئاتها الداخلية، كظاهرة جماعات العمل وما ينتج عنها من تماسك أو تنافر.

وتعتبر من الموضوعات الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وذلك لأن اغلب النشاط اليومي والتفاعلات اليومية للمؤسسات تحدث داخل الجماعات، والتي يتم من خلالها تحقيق الكثير من الأهداف التي يسعى المديرون الى تحقيقها سواء كانت هذه الأهداف تنظيمية أو إنتاجية... الخ. ومن بين العوامل التي تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة هو تماسك الجماعة داخلها، لما تتميز به هذه الأخيرة من ديناميكية، وتعتبر مرجعا رسميا للفرد في كل أعماله، وفي تكوين شخصيته وتشكيل اتجاهاته وميولاته، فالتفاعل الإيجابي والعلاقات الاجتماعية الجيدة من احترام وتقدير متبادل وتبادل للأدوار والمناصب داخل العمل والتعاون والاتصال الدائم بخلق نوع من التماسك الذي يكون عاملا إيجابيا في خلق شعور الانتماء للمؤسسة لدى العامل.

واليوم تعمل المنظمات الحديثة جاهدة على توفير الجو المناسب للأفراد من خلال تهيئة الظروف اللازمة للبيئة الداخلية للمنظمة من أجل توطيد علاقة اجتماعية ونفسية وتنظيمية بين جماعة العمل داخلها.

حيث نجد ان هناك تأثيرات التي تشمل بيئة العمل و العاملين فيها فإنها لا تنشأ بعامل معين أو مجموعة عوامل منفصلة، و إنما تعود إلى نتائج التفاعل بين هذه العوامل البيئية المتعددة التي قد تساعد على تعزيز اجتهادات العاملين ورضاهم نحو العمل والمؤسسة.

وعليه فإن هذه الظاهرة بعد اجتماعي يتعلق بالرضا الوظيفي خاصة تلك التنظيمات التي تسعى إلى التميز و المحافظة على بقائها في ظل المنافسة في بيئة عمل نشيطة وفعالة، تحقق أهدافها فالرضا الوظيفي يمثل جزء من أهدافها لأسباب متعددة فيما يرضي الفرد حالياً من الممكن أنه لا يرضيه مستقبلاً، لارتباطها بتغيرات تجمع بين بيئة عمله و استقراره الوظيفي، وكذا علاقة العامل مع الزملاء ورؤسائه كالتآخي، والترابط عبر المستويات التنظيمية، مما يجعل هناك تعاون بين فريق العمل، وشعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة لتحقيق له شعور بالانتماء، فعندما يجد العامل أو الموظف في المؤسسة أفضل بيئة للعمل، سيشعر بانتمائه وأنه جزء من المؤسسة وأنه مرغوب فيه وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات بكل حب وحماس.

وبذلك سعت المؤسسة شاهدة في الوقت الحالي لمعرفة اكبر قدر من المعلومات عن بيئة العمل الداخلية متهيئة ام لا وذلك فيما يتعلق بالوضع الحالي والمستقبلي لبيئة العمل فتصل على تعزيز العوامل الايجابية للوصول الى اهدافها او تقدم مقترحات تساهم في تحسين اوضاع بيئة العمل التي تعمل على استقرار العامل وارضائه فيها ومدى ارتباط وتماسك العمال داخل العمل ومن هذا المنطلق سنحاول في هذه الدراسة معرفة كيف تساهم بيئة العمل الداخلية في تماسك جماعات العمل داخل بلدية المسيلة، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين البيئة الداخلية و تماسك جماعات العمل داخل بلدية مدينة المسيلة؟
والذي تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية مدينة المسيلة؟
- 2- هل للهيكل التنظيمي علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية مدينة المسيلة؟
- 3- هل للأداء علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية مدينة المسيلة؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

❖ للبيئة الداخلية علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية مدينة المسيلة.

وهذه الأخيرة تندرج تحتها ثلاث فرضيات:

الفرضيات الفرعية:

1- للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية المسيلة.

2- للهيكلة التنظيمية علاقة بتماسك جماعات العمل داخل بلدية المسيلة

3- للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل داخل بلدية المسيلة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من البديهي أن الباحث في العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة خاصة يكون مجموعة من التراكمات المعرفية منذ بداية دراسته، والتي بدورها تكسبه مساحة من الخبرة والزيد المعرفي عن طريق الاحتكاك بالآخرين وخبراته الميدانية كما أن اهتمامات الطالب الباحث في مواضيع دون أخرى تفرض نفسها أيضا بصفة كبيرة ولهذا يتم اختيار موضوع الدراسة من خلال اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- يرجع اختيار هذا الموضوع الى الواقع التنظيمي للمنظمات والتنظيمات العمالية في الجزائر وما يشهده من تنافر وصراعات وعدم تماسك ووجود تفاعل سلبي بين مختلف العمال.

- الرغبة الشخصية لمعرفة طبيعة البيئة الداخلية لبلدية مدينة المسيلة وكيف تؤثر على تماسك جماعات العمل.

_ طبيعة موضوع بحثنا الذي يندرج ضمن تخصص دراستنا.

_ الميل والفضول لمعرفة علاقة البيئة الداخلية بتماسك جماعات العمل.

ب- الأسباب الموضوعية:

- أهمية تماسك جماعة العمل وانعكاس ذلك على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- التعرف على تدخل العامل الإنساني والمتمثل في تماسك جماعة العمل او تنافرها كعامل لتفاجم الفجوة والصراعات للعامل داخل المؤسسات.

- قابلية موضوع بيئة العمل الداخلية للدراسة وإمكانية ملاحظته في الواقع إيريقي.
- التعرف على بيئة العمل الداخلية كونها أحد أهم الاستراتيجيات المهمة ومتطلبات العمل.
- محاولة إسقاط الإرث النظري المكتسب خلال المسار الجامعي وخاصة في علم الاجتماع التنظيم والعمل وربطه بميدان موضوع الدراسة.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر بيئة العمل الداخلية على تماسك جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية، وانسجاما مع التساؤلات الفكرية السابقة يمكن إبراز أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى مساهمة العوامل البيئية الملائمة في زيادة تماسك جماعات العمل.
- معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وفعالية النمط القيادي الملائم للمؤسسات محل الدراسة.
- محاولة لفت المديرين والعاملين في المؤسسات الجزائرية إلى أهمية الدراسات في بيئة العمل ودفعهم لتبني استراتيجية تقوم على تفعيل دور المورد البشري والزيادة في تماسكه في المؤسسة باعتباره مصدر الميزة التنافسية والتفوق.
- الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط بين أفراد جماعة العمل في مختلف المؤسسات.
- محاولة التعرف على انجح الطرق والأساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الإيجابية ودرجة انجذاب جماعة العمل وتماسكهم.

5- أهمية الدراسة:

- التعرف على حقيقة الظروف البيئية في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية دراسة البيئة الداخلية سعيا إلى الاستفادة من أثارها الايجابية على تماسك جماعات العمل.

- من الناحية العملية فيمكن لهذه الدراسة أن تفيد بنتائج وتوصيات من شأنها زيادة تماسك جماعات العمل وتوفير بيئة داخلية ملائمة.

- يمكن لهذه الدراسة من خلال التطبيق العملي لها أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات ولأسيما في كيفية تحسين بيئة العمل الداخلية التي تساعد في زيادة تماسك جماعات العمل من قبل المديرين ليكونوا قادرين على إحداث التغيير وتحقيق التميز في الأداء.

6-تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم أدوات للاتصال بين ذوي الاختصاص الواحد في العلم، فهي بمثابة اللغة العلمية المتداولة بينهم، لذلك يعد تحديد المفاهيم من أهم المراحل المنهجية في تصميم البحوث، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم، " وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة أمكن للباحث أن يجري بحثه على أساس علمي سليم ويسهل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في فهم ما يقول"
(عبد الباسط محمد الحسن، 133، 1982).

والمفهوم يتضمن مجموعة من التعاريف التي هي عبارة عن قضايا وتصورات جزئية، كما يتضمن المفهوم التعريف الإجرائي الذي أصبح من مستلزمات أي دراسة علمية، والمفهوم الإجرائي ناتج عن ترجمة المعاني المختلفة المستخدمة في الدراسة بعد عرضها للاستفادة بها، وصبغها برأي الباحث حتى يكون هو المرشد في معالجة الظاهرة محل الدراسة (محمد شفيق، 66، 1998)، ولذلك يجدر بنا تحديد المفاهيم الأساسية التي يفرزها الجانب النظري ابتداءً من إشكالية الدراسة وتتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

1) مفهوم البيئة:

لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة بيئة في اللغة العربية إلى الجذر "بواء" الذي اخذ منه الفعل الماضي "باء"، قال ابن منظور في معجمه لسان العرب "باء" إلى الشيء أي رجع إليه، وذكر المعجم نفسه معنيين قريبين من بعضهما البعض لكلمة "تبوءا":

الأول: إصلاح المكان وتهينته للمبيت فيه.

الثاني: بمعنى النزول والإقامة. (عدنان أبو مصلح، 112، 2006)

وتعني مجموعة الظروف أو المؤثرات الخارجية Environnement أما البيئة في المعاجم الانجليزية فلها مصطلحان متدخلان. ويعرف علم البيئة الحديثة البيئة بأنها "الوسط أو المجال Ecologie التي لها تأثير في حياة الكائنات (بما فيها الإنسان) ومصطلح يعيش فيه الإنسان بما يضم من ظاهرات طبيعية وبشرية يتأثر بها ويؤثر فيها." (عدنان ابو مصلح، 113، 2006)

اصطلاحاً: "هي كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر فيه، وقد ادخل علماء النفس في تعريفهم للبيئة هي المصادر الداخلية للمثيرات، أو علماء الاجتماع بوجه عام يؤكدون دراسة الظروف أو الحوادث الخارجة عن الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو ثقافية." (عاطف غيث، 143، 2006)

(2) العمل:

لغة: "جمع أعمال / مهنة / فعل مقصود ونشاط تلقائي أو مكسب ذهني أو جسمي." (العابد وآخرون، 168، 1988)

ب/اصطلاحاً: يعرف علم الاجتماع الماركسي على انه النشاط الموجه للناس الذي يهدف الى السيطرة على القوة الطبيعية والاجتماعية وتحويلها لتلبية حاجات الانسان والمجتمع هذه الحاجات تتكون تاريخياً

ويعرف العمل ايضاً: "هو المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي واجتماعي والعنصر الاساسي للتراكم ليس حق فحسب بل هو ايضاً واجب وشرف وميزة اخلاقية تساهم في تكوين شخصيو الانسان وتحفظ كرامته." (غريب منية، 234، 2007)

(3) بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل."

وتعرف بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والادارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي اليه". (سهام بن رحمون، 13، 2013) وتعرف أيضا: "على أن لها العديد من التأثيرات التي تؤثر على العمال فينقلون ويفهمون جوانبها المهمة التي تؤثر على بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلى انتاجية العمل". (Jamel K، 27، 2014، odium)

4) بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية "كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية".

وتعرف ايضا بأنها "كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتأثر وتتأثر على بعضها البعض". (محمد الخضر، 14، 2015)

وتعرف كذلك: أنها تتأثر وتتفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية والمحيطه وتأثر فيها اي ان هناك علاقة تبادلية في التأثير والتأثر بين المنظمة وما بداخلها، أي بيئتها الداخلية وتشمل على البيئة الفنية والتقنية والتنظيم الرسمي والادارة والتنظيم الغير رسمي.

فهذا التعريف يحدد البيئة الداخلية للعمل من خلال بعدين أساسيين هما: البعد الخارجي والمتمثل في العلاقة التبادلية من خلال التأثير والتأثر أما البعد الداخلي والمتمثل في النظام الداخلي الخاص بالمؤسسة. (فاروق عبده، 93، دس)

التعريف الاجرائي:

- هي ذلك المحيط الذي يمارس فيه الأفراد أعمالهم في إطار متغيرات بيئية من ظروف فيزيقية ووسائل تكنولوجية ومحفزات والمشاركة في صناعة القرار الذي يؤثر على مستوى اهداف الفرد والمؤسسة.

(5) مفهوم الجماعة:

الجماعة لغة: مأخوذة من الاجتماع، وهو ضد التفرقة، يقال: جمع الشيء عن تفرقة فاجتمع، وجمع الشيء إذا جئت به من هنا وهنا، واجمع أمره أي جعله جميعا بعد ما كان متفرقا، والجمع اسم لجماعة من الناس، والجماعة والجميع والمجمع كالجمع، وقد تستعمل الجماعة في غير الناس، حتى قالوا: جماعة الشجر، وجماعة النبات. (ابن منظور، 853، د)

التعريف الاصطلاحي: يتوقف تعريف هذا المصطلح "جماعة" على عدد من المعايير أولها لكي يكون تعريف دلالاته في التحليل الاجتماعي يجب إن يرتبط بنوع من البناء الاجتماعي المتكامل بمجرد مجموعة من الأفراد، ثانيها تدعو الحاجة إلى إيجاد تعريف عام للجماعة بغض النظر عن اعتبارات الحجم، ويدخل الحجم بعد ذلك كعامل متغير، إضافي، ثالثها يتوقف تعريف الجماعة على قوة الروابط التي تربط أعضائها بعضهم ببعض فحسب، بل أيضا على الشكل البنائي لهذه الروابط.

يحدد هومانز Homens وهو من أبرز الأسماء في هذا الميدان للبحث «الجماعة باعتبارها عددا من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم مباشرة وليس من خلال آخرين» (علي عبد الرزاق جبلي، 202، 1999).

وذهب لاندر landecker أن «الجماعة تتكون من عدد من الأشخاص طالما يتحقق بينهم نوعا من التكامل» (علي عبد الرزاق جبلي، 203، 1999).

ويرى زاند J- Zenden أن «الجماعة هي جمع من الناس الذين يتميزون بصفات أو خصائص عامة مشتركة» (طلعت ابراهيم لطفي، دس، 83).

ويعرف عالم الاجتماع الأمريكي البجوم سمول Albiom Small 1925 «الجماعة بأنها عدد من الأفراد تقوم بينهم علاقات معينة تحتم عليهم التفكير بعضهم في الآخر أو بعضهم في بعض» (محمد عاطف غيث، 187، 2006).

ويحدد نيوبكم Comb New هذا المفهوم تحديداً أدق فيعرف الجماعة «بأنها شخصان أو أكثر يشركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة، وتتشارك أدوارهم الاجتماعية تشابكاً وثيقاً» (السيد عبد الحميد عطية، 214، 2002).

التعريف الإجرائي: وفي ضوء ما سبق أخلص إلى أن الجماعة الاجتماعية تركز على وجود عدد من الأشخاص يتفاعلون مع بعضهم بطريقة مباشرة أو عن طريق وسائل حديثة، فينمو لديهم وعي بالذات والولاء للجماعة، يشتركون في أهداف معينة يسعون إلى تحقيقها، يحكمهم نمط من القيم والمعايير المشتركة والتي تشير إلى نوع من الانتظام في السلوك داخل الجماعة.

(6) تعريف جماعات العمل:

التعريف الاصطلاحي: هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم، مستقر، على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك. (الهاشمي لوكيا، 108، 2006).

ولا تذهب مارجريت هارت فورد Margaret Hartfort بعيداً عن هذا المعنى، عندما تقول: «أن جماعات العمل شخصان على الأقل يلتقون عادة حول أغراض هامة مشتركة أو نتيجة لاهتمامات مشتركة أو متشابهة في العلاقات إدراكية متبادلة ومؤثرة، أو في علاقات موجهة تكثفي لتكوين انطباعات لكل منهم نحو الآخر، وتنتمي مجموعة من المعايير تحكم وظائفهم، وأهداف خاصة بنشاطهم الجمعي مما يخلق الشعور بالانتماء لدرجة تميزهم ككيان مستقل عن التجمعات الأخرى» (منصور حسن منصور، 104، 1991)

يضيف حمدي فؤاد علي، فوق كل ما ذكر متغير الحاجات، حيث يقول: «جماعات العمل مجموعة من الأفراد يشتركون معا ولديهم معايير محدودة للسلوك، ويبغون إشباع حاجات الأعضاء عن طريق انجاز الأهداف الخاصة بالجماعة» (حمدي فؤاد علي، 208، 1981)

-جماعات العمل هي الجماعة التي تتفاعل أساساً للمشاركة بالمعلومات ولاتخاذ القرارات تساعد كل عضو من الأعضاء للأداء ضمن مجاله في المسؤولية. ولا تحتاج جماعات العمل، ولا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة. وبذلك فإن أداء أعضائها هو

فقط عملية تجميع المساهمات الفردية كل عضو من أعضائها ولا يظهر لديها أثر تجميع ايجابي يؤدي لتحقيق المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائها (ماجدة عطية، 111، 2003).

التعريف الإجرائي: وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أن جماعات العمل: هي جماعات منظمة تضم مجموعة من الأعضاء الذين تجمعهم احتياجات واحدة، وصفات مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف محددة.

7- التماسك:

هو الرباط الذي يربط اعضاء الجماعة بعضهم ببعض وقد تعددت معاني تماسك فتضمنت ما يقرب من أحد المعاني الآتية: الروح المعنوية، الاتحاد، التنسيق بين جهود العمل... إلخ

تماسك جماعة العمل: يعرف على انه درجات انجذاب اعضاء الجماعة لها والافراد ينجذبون الجماعات إذا كانت بالنسبة لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم.

اما من الناحية الاجتماعية يقصد بالتماسك زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما زادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها. (لوكيا الهاشمي، 78، 2006)

8- المؤسسة:

التعريف اللغوي: مؤسسة مفرد، ج مؤسسات، صيغة المؤنث لمفعول أسس. أصل البناء أي يضع الأساس، أسس الدار أي أسس البيت، تأسس أي جعله أس لبناء مؤسسة جمعية أو معهد أو شركة، تأسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، يقال مؤسسة صناعية (المنجد في اللغة، 10، 2003).

التعريف الاصطلاحي: المؤسسة، المنظمة، المنشأة، النسق، عادة تستعمل هذه المصطلحات لأداء نفس المعنى (داد عدون، 11، 1998).

تتعدد تعريفات المؤسسة نظرا لتعدد أنشطتها وهيكلها وكذلك أهدافها.

المؤسسة هي: "وحدة إنتاج تجتمع فيها عوامل الإنتاج من مواد أولية، رأسمال، عمل لخلق منتجات أو تقديم خدمات لتلبية حاجيات المستهلكين" (G, Blardone, SA,100).

ويعرف عبد الله إبراهيم المؤسسة بأنها جملة أفكار ومسالك واعتقادات وروابط وعلاقات بين الأشخاص والجماعات مرتبطة ومنظمة وترافقها في الغالب تجهيزات مادية وتتمحور حول هدف مجتمعي (عبد الله إبراهيم، 91، 2001).

ويعرفها ريمون بودون و ف. بريكو بأنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلورة والحد ما ملزمة لمجموعة اجتماعية (ريمون بودون، 479، 1985).

فهي تجسيد لأساليب سلوكية في العمل والتفكير وفي المعايير التي تجسد ذلك. لكن يمكن القول إن ذلك وصف عام يمكن أن ينطبق على مجال واسع من المجموعات الاجتماعية التي لا تكاد تخلوا كلها تقريبا من وجود أساليب ونماذج سلوكية متبلورة وفي وجود إلزام، أما روجرز وروجرز فينظران للمؤسسة بأنها نسق ثابت يقوم على أفراد وهيكل للسلطة وتقسيم للعمل والاشتراك في الأهداف من خلال تعريف المؤسسة بأنها «نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة» (مصطفى عشوي، 35، 1992).

ويعرف جورج جاننت المؤسسة بأنها: " القوالب التي ينظم بها الناس شؤونهم في علاقتهم بعضهم مع بعض وهي جهاز عمل وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيزات وتوزيع أدوار " (عمر صخري، 25، 2003).

التعريف الإجرائي: وانطلاقا من ذلك يمكن القول إن مفهوم المؤسسة كما يرد في هذه الدراسة يقصد به التنظيم الذي يتأسس على قوانين ولوائح رسمية للقواعد السلوكية، وهيكل سلطة مرمي ومجموعة من الأفراد تختلف أدوارهم ومراكزهم ومسئولياتهم، ويخضعون لتلك اللوائح والقوانين التي تقسم السلطات والعمل بينهم، في إطار التكامل الذي يسعى لتحقيق هدف أنشأ من أجله

ذلك التنظيم، سواء كان ذا طابع صناعي أو تجاري أو مالي مستعينا بوسائل وأدوات مختلفة يحددها نوع العمل وطبيعته.

9- الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام الذي يحدد اسمها، شكلها، واختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين، والرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. ويعرفه على الهامى على انه "شكل وأطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الافراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم". (خليفة فاروق عبده، 296، 2005)

10- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية: هي تعبير عن قيم الافراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في جوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الافراد كما تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الافراد في قراراتهم وإداراتهم بمرؤوسهم ومنظماتهم. (هلال بن محمد، 24، 1995) ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القيم والمبادئ والافكار والمفاهيم والعادات والتقاليد السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ورقلة التي تؤثر سلبا او ايجابا على مستويات الانتماء التنظيمي للمتسببة وتحقيق أهداف المنظمة. (الشهواني صلاح، 205، 1986)

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

رسالة دكتوراه تحت عنوان أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" «من إعداد الطالب: أحمد

دروم السنة 2016/2015 جامعة: الجزائر 03. كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

تضمن السؤال الرئيسي للإشكالية كيف يتحدد النمط القيادي الفعال في ظل الظروف والمتغيرات التي تعيشها بيئة العمل الداخلية بالمطاحن محل الدراسة؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية:

_ فيما تكمن طبيعة العمل الداخلية وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

_ ما مدى استجابة أبعاد بيئة العمل الداخلية لمتطلبات القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

_ ما هو نمط السائد في المطاحن محل الدراسة؟

فيما تكمن طبيعة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية والنمط القيادي في المطاحن محل الدراسة؟ ماهي المقترحات والسبل التي تكمن من تحسين بيئة العمل الداخلية وترقيتها لتفعيل النمط القيادي في المطاحن محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) a) لبيئة العمل الداخلية على أنماط القيادة الموقفة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من a) لأبعاد بيئة العمل الداخلية بصفة مستقلة على أنماط القيادة الموقفة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من a) لراء المستجوبين تجاه أنماط القيادة الموقفة تعزي للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، اسم المؤسسة). كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل وتحليل مفهوم بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالقيادة الموقفين كما اعتمد الباحث

على اداة استبانة تسمح باستقصاء أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث كاداه رئيسيه لجمع المعلومات.

واستهدفت الدراسة الحالية عينه طبقه من عمال مؤسسات المطاحن بلغ حجمها 234 عاملا حيث جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبانة.

حيث اوضحت نتائج الدراسة ان هدف الدراسة الحالية هي اختيار إثر بيئة العمل الداخلية على فعالية القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية لهريسي بلانشارد، ومن ثم معرفه ماذا نضج الوظيفي والنفسيه للعاملين حيث تم قياس بيئه العمل الداخلية من خلال اربعة ابعاد هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي والتكنولوجيا المستخدمة كما حددت ابعاد القيادة الإدارية بالأنماط الموقفين (الإخبار والاقناع والمشاركة والتفويض).

الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير تحت عنوان التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعة العمالية.

اعداد الطالبة: عبد العالي بعليفة.

السنة 2006_2007.

الجامعة جامعة منتوري بقسنطينة. كلية: الاداب والعلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع.

السؤال الرئيسي: هل التسيير الفعال يحقق تماسك جماعات العمالية في الجزائر؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

_ هل مؤسسة التل لإنتاج الحليب "بمزلق" سطييف تعاني من مشكله عالية في التسيير؟

_ او هل المؤسسة تعاني من مشكله نقص فعالية في التسيير؟

_ ام هل المشكلة في تركيب الجماعات العمالية؟

_ ام ان عدم تماسك الجماعات العمالية ما رده الى نقص التسيير؟

وقد افترض الباحث للدراسه الفرضيات التالية:

_ التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم معا

رضا العاملين عن هدف التنظيم حقق تماسك جماعتهم

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه طريقه من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظمه من اجل الوصول الى اغراض محدد له لوضعيه اجتماعيه او مشكله اجتماعيه حين يستعين بمختلف الادوات للحصول على البيانات كالملاحظة، والاستمارة، والمقابلة، وقد استعملت هذه الدراسة الادوات الثلاثة: الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، كما نجد ان الدراسة اجريت على المجتمع البحث حيث يمثل المجتمع الدراسة والذي بلغ عدد افراد العينة الطبقية من 78 عامل بنسبه 62.40% المجتمع الكلي الذي هو 201 عامله تم انتقاء هؤلاء الافراد بطريقة طبقية قصديه

كما اوضحت نتائج الدراسة كما يلي:

ان التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية موضوع هام حاولت دراسته نظريا وميدانيا، وتبين من الدراسة ان فعالية التسيير من خلال العمالية المتماسكة يتطلب قدرات خاصة من طرف المسيرين حتى يمكن احساس العاملين بالطمأنينة والاستقرار في العمل والشعور بالأهمية والامان وبالتالي الرضا والروح المعنوية المرتفعة لان هذه العناصر المهمة هي التي تؤدي الى رفع الاداء والوصول بالمؤسسة الى هدفها المنشود.

الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير تحت عنوان إثر العوامل البيئية الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا). من اعداد الطالب: احمد يوسف ابو رحمة، السنة: محرم 1438 هجري، سبتمبر 2017، الجامعة: الجامعة الاسلامية بغزة، كليه: التجارة. التخصص: إدارة الاعمال

السؤال الرئيسي: ما إثر العوامل البيئية الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما المستوى التنظيمي في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

- ما مدى توافر الموارد المادية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

- ما المستوى كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

- ما مدى توافر الموارد التكنولوجية في قطاع الخدمات الدولية؟

- ما مستوى الحوافز وترقيات في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

ولقد افترض الباحث للدراسة الفرضية التالية؟

الفرضية الرئيسية الاولى:

1- يوجد إثر ذو دلالة احصائية على مستوى دلالة

$$a = 0.05$$

لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاعات الخدمات

بوكالة الغوث الدولية

2- يوجد إثر دلالة احصائية على مستوى

$$a = 0.05$$

للمستوى التنظيمي على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث

الدولية.

3- يوجد اثار ذو دلالة احصائية على مستوى دلالة $a=0.05$ الموارد المالية على مستوى دافعية

الانتاج لدى العاملين في القطاع الخدمات بوكالة غوث الدولية.

4- يوجد إثر الدلالة احصائية على مستوى دلالة $=0.05$

الموارد البشرية على مستوى دافعية الانتاج لدى العاملين في قطاع الخدمات في وكالة الغوث

الدولية.

5- يوجد إثر ذو دلالة إحصائية على مستوى دلالة $a=0.05$

الموارد التكنولوجية على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات في وكالة الدولية.

6- يوجد إثر ذو دلالة إحصائية على مستوى دلالة

$$a = 0.05$$

للعوامل والترقيات على مستوى دافعيه الانجاز لدى العاملين في قطاعه الخدمات بوكالة الدولية.
الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ضد دلالة إحصائية على مستوى

دلالة $a = 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول إثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانتاج لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي اعتمد الباحث على اداة الاستبانة التي تدور حول إثر العوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانتاج لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الدولية.

كما نجد ان الدراسة اجريت على مجتمع البحث حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280) فقد استعمل الباحث العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع (329) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة 305 استبانة اي نسبة الاستجابة بلغت 92.7%.

كما اوضحت نتائج الدراسة كما يلي:

هدفت هذه الدراسة لقياس إثر العوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى الدافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة. الغوث الدولية وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون القطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280).

الدراسة الرابعة:

رسالة ماجستير تحت عنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض

من اعداد: سعد بن سعيد القحطاني كليه: الدراسات العليا السنة: 1433 2012.، التخصص: العلوم الادارية، اشكاليات الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض؟

تم تحديد مجتمع وعينه الدراسة حافي يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمعهد جوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية البالغ عدده 317 وبعد تطبيق الميداني حصل الباحث على 147 استبداده مكتملة البيانات وصالحه للتحليل الاحصائي.

منهج الدراسة وادواتها:

استخدام الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائق والمسح الاجتماعي لتحقيق اهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كاداه لجمع بيانات هذه الدراسة.

كما اوضحت نتائج الدراسة كما يلي هو انه تتوافر علاقات انسانيه جيده بين الزملاء وكما يسود الانضباط بين العاملين في معهد حيث ان العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل كما يشعروهم بالثقة في علاقاتهم بالزملاء حيث كانت حريصة على تنمية قدرات العاملين وتنوع البرامج التدريبية.

الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق-خنشلة- من اعداد الطالبة منوية قيدوم واشراف الكاملة سليمان، جامعة باتنة 1 سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر والسلوك

التنظيمي كعامل متأثر في مؤسسات القطاع العمومي، وتحديد مكانة جماعات العمل

وقدرتهم على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي. وتقصي العوامل التنظيمية

المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات.

وقد تم بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الذي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

الذي انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل؟
- هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال؟
- ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون؟
- هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعات العمل؟

وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي:

فرضية عامة: إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع العمومي.

فرضيات فرعية هي:

- 1- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.
 - 2- ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.
 - 3- يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.
 - 4- الصراع بين الإدارة والعمال يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعات العمل.
- أجريت الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق-خنشلة- على عينة تكونت من 48 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 240 عامل، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (فئة الإطارات، فئة التحكم، فئة التنفيذ).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي

تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان، وبعد ما تم ترجمة

هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية، وبعد تحليلها وتفسيرها توصلنا إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة سببية بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي.
- بالنسبة لكل العوامل المحيطة بجماعات العمل من نشاط، وأهداف، وعملية اتصال، وصراع تنظيمي كلها تلعب دورا فعالا في توجيه السلوك التنظيمي.
- يمكن للسلوك التنظيمي أن يحقق أعلى درجاته إذا كان مرفقا بحوافز ذات قيمة بالنسبة لجماعات العمل تلبي حاجياتها وترفع من رضاها.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة باستعمال المنهج الوصفي التحليلي.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الإطار العام للدراسة من جهة وبناء مشكلة الدراسة وتحديد منهجيتها وبناء الإطار النظري للدراسة.
- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية البيئة الداخلية للعمل وأن لها دور كبير في تماسك جماعات العمل.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسات السابقة عن بعضها في مجتمع البحث، وكذلك نوع العينة المستخدمة في البحث الميداني.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في اثناء الخلفية النظرية (الجانب النظري) للبيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل، وتدعيم الإطار النظري للدراسة، وبناء متغيرات الدراسة والاستعانة بها في بلورة مشكلة الدراسة.
- استفدنا من هذه الدراسات كونها أكثر اقترابا من موضوع بحثنا.

8-المقاربة النظرية:

نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد المقاربة النظرية اتجاه فكري نحو موضوع ما، حيث تعتبر الإطار التصوري لأي ظاهرة لأنها تساعد الباحث على تحديد أبعاد ومؤشرات دراسته وكذا جمع المعلومات وتنظيمها وتصنيفها، ومنه فإن المدخل النظري الذي سوف نتبناه دراستنا هذه وهو مدرسة العلاقات الإنسانية. لذلك ارتأينا تبنيها كموجه نظري لدراستنا ذلك كما يتضح من اسمها تركز أساسا على الروابط والعلاقات الإنسانية داخل النسق التنظيمي، محاولين بذلك تطبيقه على ارض الواقع وبالتحديد بمؤسسة بلدية المسيلة بمدينة المسيلة مقر الدراسة. ومن المتعارف عليه ان نظريات العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل عن النظريات الكلاسيكية التي نظرت الي المؤسسة على أنها نسق مغلق تتأثر بما هو داخلي واعتبار الفرد كآلة، وتحقيق الربح للمؤسسة على حساب العامل.

وبناءات على هذه الاعتبارات ظهرت العلاقات الإنسانية كنسق مفتوح، وانتقادا لما قدمته الإدارة العلمية، فالعلاقات الإنسانية قامت على أساس أفكار "التون مايو" وزملاءه حيث اكتشفوا أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير عن غيرها من الاعتبارات الأخرى، أي الفرد يتصرف بوحى من مشاعره وأحاسيسه.

كما أظهرت الحوافز المعنوية والمشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بجماعة العمل كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن بيئة العمل الداخلية لدى نظرية العلاقات الإنسانية أنها جزء مهم من العناصر الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة، فكلما قامت بتجسيين الوضع المهني للعمال من الناحية المادية والاجتماعية، ومشاركتهم في قرارات المؤسسة جثة تساهم بشكل كبير في استقرارهم وزيادة التعاون بين فريق العمل.

ومن أهم ما أوصى به "التون مايو" وزملاؤه فيما يخص بيئة العمل الداخلية وهو توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وتنظيم العمل وفق أسس إنسانية كما يجب تثمين الموظفين وإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم وهذا ما يجعلهم عبارة عن جماعة متماسكة.

خلاصة:

استوفى هذا الفصل تحديد المشكلة وضبط فرضيات البحث كي يتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها وكذلك اهداف واهميه ومفاهيم الدراسة، فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العنصر الرئيسي للدراسة، فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة التي ستدرج في الفصول اللاحقة بطريقة مستفيضة لتكون بمثابة شواهد كيفية لتدعيم خطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة.

الفصل الثاني:

البيئة الداخلية للعمل

تمهيد

- 1- مفهوم البيئة الداخلية للعمل
- 2- أهمية البيئة الداخلية للعمل
- 3- خصائص البيئة الداخلية للعمل
- 4- أنواع البيئة الداخلية للعمل
- 5- النظريات المفسرة للبيئة الداخلية للعمل
- 6- عناصر البيئة الداخلية للعمل
- 7- العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالبيئة الداخلية للعمل اذ انها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في اطار العمل من قيام فكرية وحضارية وتنظيمية وابعاد مادية تؤثر بشكل اساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمؤسسات ومن الجدير بالذكر ان العديد من المؤثرات اثبتت ان بيئة العمل الداخلية تحدد مدى نجاح المؤسسة وان المؤسسة التي لديها مدخلا تنظيميا ضعيفا يتوقع ان يصيبها الفشل في الاجل الطويل حتى وان كانت مبدعه في وظائفها الاخرى كالتخطيط والتنظيم والمراقبة وبناء على ما سبق نتطرق في هذا الفاصل الى مفهوم بيئة العمل الداخلية.

1- مفهوم البيئة الداخلية للعمل:

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها، على دراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة بهدف زيادة إنتاجية وفعالية العاملين فيها، وضمان ولائهم لها، وتتميز المنظمات الحديثة بتعددية أهدافها وأغراضها، ويرجع ذلك إلى إمكانية توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها، لتحقيق أغراض متعددة، وأنشطة متنوعة، مما يجعلها تستقطب خيرة الكفاءات للعمل فيها، والمحافظة على هذه الكفاءات (حماد بن صالح الظاهري، 2007، 23).

لقد عرفت بيئة العمل الداخلية على أنها: «مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة بصورة سلسلة متواصلة دون انقطاع وتعطيل» (فاروق عبده فليه، 2005، 292)

كما عرفت بيئة العمل الداخلية بأنها: «مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية» (طاهر محسن المنصور الغالبي، 2007، 283).

وعرفت أيضا بيئة العمل الداخلية على أنها: «مجموعة من الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة» (محمد سرور الحريري، 2012، 70).

ومن خلال التعاريف السابقة يستخلص أن بيئة العمل الداخلية هي عبارة عن مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلا عن الظروف الفيزيائية والحوافز والسياسات ونظم العمل ومدى تفاعل هذه العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة من حيث الجودة والفعالية.

2- أهمية بيئة العمل الداخلية:

- لبيئة العمل الداخلية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة من خلال مجموعة خصائص تميزها عن باقي المنظمات، وتتمثل أهمية بيئة العمل الداخلية فيما يلي:
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية الإمكانية للإدارة العليا لجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية، وممكنة التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام؛
- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- يساهم فهم بيئة العمل الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، 184).

3- خصائص البيئة الداخلية للعمل:

تتسم البيئة الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وتسهم في رفع مستوى الالتزام أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية في عناصر هذه البيئة. وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص البيئة التنظيمية وخصائص البيئة الوظيفية.

أولاً: خصائص البيئة التنظيمية: تتضمن هذه الخصائص كل من:

- 1- الهيكل التنظيمي: فالهيكل المرن يهيئ بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- 2- المناخ التنظيمي: ويشكل هذا المناخ حصيلة عوامل البيئة الداخلية.
- 3- الثقافة: تسهم الثقافة المرنة في رفع مستوى الالتزام لدى العمال.
- 4- القيم التنظيمية: فهذه القيم تسهم في زيادة درجة التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمنظمة.
- 5- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: فالأنظمة هي القواعد القانونية للعمل أما الإجراءات فهي الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، أما السياسات فهي المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل.
- 6- الوصف الوظيفي: يسهم بشكل علمي في توضيح المهام نتيجة إدراك كل عامل لمهامه وحدود اختصاصاته.
- 7- نمط السلطة: فالمركزية الشديدة تسهم في كبت روح المبادرة والابتكار على عكس اللامركزية فهي تساعد العمال وتشعرهم بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 8- نمط القيادة: حيث يؤثر النمط القيادي بشكل مباشر على التزام العاملين. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2002، 22)

ثانياً: خصائص البيئة الوظيفية: وتتضمن ما يلي:

- 1- الأجور والرواتب والحوافز: حيث يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجور وحوافز في زيادة التزمه بالمهام الموكلة إليه.
- 2- محتوى العمل وطبيعته: تسهم طبيعة العمل والوظائف في زيادة أو خفض مستوى الالتزام لدى العاملين.

3- فرص الترقية المتاحة: إن وجود فرص ترقية عبر مسارات وظيفية يساعد الفرد على إشباع حاجاته ورفع مستوى التزمه للمؤسسة.

4- جماعات العمل: تسهم جماعات العمل بشكل كبير في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت جماعات رسمية أو غير رسمية. (مازن فارس رشيد، 2004، 629)

مما سبق يمكن القول بأن: خصائص البيئة الداخلية التنظيمية والوظيفية على حد سواء يمكن اعتباره سلاح ذو حدين فكلما كانت هذه الخصائص في مجملها تشكل بيئة مواتية وإيجابية كلما ساهم ذلك في التأثير على التزام العاملين اتجاه مؤسستهم وبالتالي تقديم أداء أفضل يمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة وعليه لا بد لكل مؤسسة من مراعاة كل خاصية من خصائص بيئتها الداخلية.

4- أنواع البيئة الداخلية:

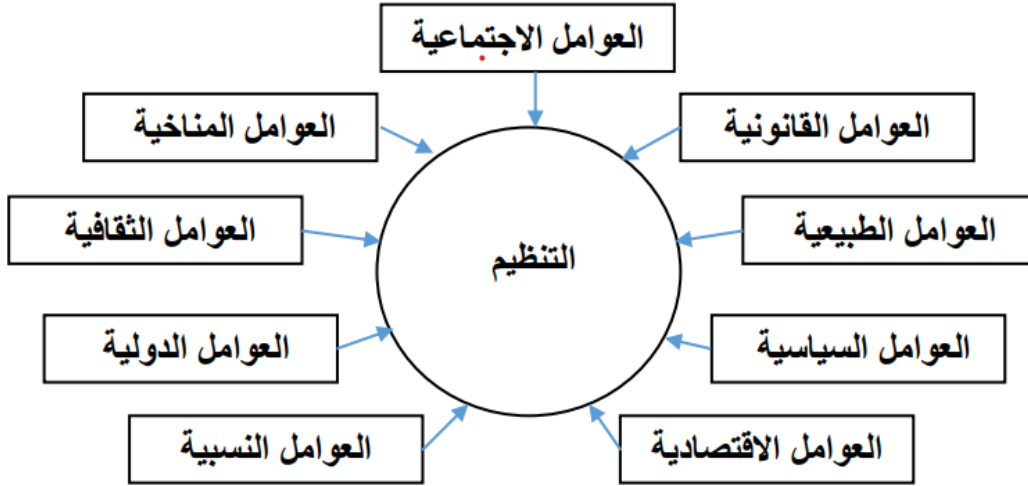
تميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها مختلف المنظمات والمؤسسات وهي في غاية الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها ومن أهم هذه الأنواع:

1- بيئة العمل العامة:

هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئية الطبيعية مثل المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصادية مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجية مثل التطور والمعرفة، والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية، والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات، لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشأة، والمؤسسات، والشركات، سواء كانت

خدمية أو صناعية أو إنتاجية أو تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصا النظم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

الشكل رقم (1):² يوضح البيئة العامة للتنظيم



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 220.

2- بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، وال يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها.

ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا لان بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، والتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها. (محمد سرور الحريري، 2016، 68)

3- بيئة العمل الخارجية:

وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها. وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

الأول: عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ثانياً: عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة. (لهاشمي بن واضح، دس، 26)

4- بيئة العمل الداخلية (البيئة الجزئية):

وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية)، وتضم: رسالة المنظمة، وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها، والموارد، والسياسة والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات.

فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء العمال، داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية. (حسين حريم، 2010، 46)

5- النظريات المفسرة للبيئة الداخلية:

تناولت العديد من النظريات بيئة العمل بمختلف جوانبها وعلى وجه الخصوص من الجانب الإداري، وكان هدف كل هذه النظريات متقارباً إلى حد كبير وهو إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تحدث إيجاد السبل سواء في طبيعة قيادة المنظمة في بيئة العمل داخل المنظمات

وخارجها أو ظروف العمل داخلها ووسائله أو في القوانين التي تنظم العمل أو في طبيعة مكان العمل، وغيرها، ويمكن استعراض هذه النظريات كالاتي:

-هنري فاجول والتنظيم الإداري:

وقد تعلم من خلل خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وحدد فاجول Fayol أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية الزمة لزيادة الإنتاج واتقانه.
- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الاخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية وللمركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل المستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ضرورة الاستقرار الوظيفي من خلل التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.

- تشجيع روح الفريق.

وقد ركز فأجول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة، وقد أشار فأجول إلى ان وظائف الإدارة الخمسة هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة، وقد اهتم فأجول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين، ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة على عاتقه، على أن تكون هذه اللجان استشارية وليس لها سلطات معينة، حيث يعملون وفقاً للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى المدير ومن خلل المبادئ التي قدمها فأجول فإن الحاجة إلى الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل واضح خصوصاً في مبدأ تقسيم العمل حتى تكون هناك علاقات تعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك إتقانه بالإضافة إلى مبدأ دفع عادلة للعمال وكذلك خلق جو من التعاون وتشجيع روح الفريق وتحفيز على المبادرات الفردية والبضاع داخل بيئة العمل. (محمد قاسم القريوتي، 2013، 78)

2- فريديريك تايلور والإدارة العلمية:

لقد كان فريديريك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطوير الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني وقد ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية ومن أهم هذه المبادئ:

- إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد وإخلاق ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق.

- اختبار وتدريب وتطوير القوى العاملة على أسس علمية.

- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعامل لضمان تنفيذ العمل وفق للطرق العلمية الموضوعة.

- تقسيم الواجبات ما بين الإدارة والعمال بأصبغة متساوية وذلك بدال من إلغاء كل الأعداء على العاملين كما كان متبعاً في السابق.

ومن خلل هذه المبادئ نستخلص أن بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها تجلى في تقسيم العمل والواجبات بتساو وانصاف ما بين الإدارة والعاملين، وبيان طبيعة العمل لكل فرد، وخلق روح الفريق بالتعاون مع الإدارة والعاملين، وهو ما يحفز العمال داخل بيئة العمل.

(زهير بوجمعة شبلي، 2013، 72)

3- التون مايو:

يعد التون مايو من رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت ان المنظمة تنظيم اجتماعي، وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج ال تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن العوامل المدخرة لزيادة الإنتاجية نفسية اجتماعية أكثر منها مادية ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الفرد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة. ومن أهم الخصائص التي انتهت بها هذه النظرية ما يلي:

- ان لكل فرد حاجات متعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دوراً هاماً في سلوك الفرد.

- يجب على الإدارة عدم اصدار القرارات التي تثير تعارضاً بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.

وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت في مجموعة من الظواهر العامة أهمها:

- هناك وثيقة الصلة بين العلاقات العمل وزيادة الإنتاج.
 - إن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل يتأتى من إعطاء الفرص للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات راحتهم.
 - قام مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل ولقد كانت كما يلي:
 - العامل النفسي.
 - العامل الاجتماعي.
 - العامل المادي.
- ومن خلل ما سبق نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بشكل غير مسبق بالعلاقات غير الرسمية في بيئة العمل والتي تعد أهم من العامل المادي حسبها ثم تأتي العلاقات الرسمية. (زهير بوجمعة شبلي، 2013، 75)

4- أوليفر شالدون:: Oliver Sheldon

- قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الدارة" وقال فيه إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وانسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية.
- واقترح شالدون Sheldon، إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:
- البد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
 - البد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.
 - البد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.

- البد أن يشتركوا في الأرباح طبقا إسهاماتهم.
 - البد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.
- ومن خلال هذه القواعد تتضح وجهة شالدون Sheldon بالاهتمام بالعامل كفرد وكإنسان لديه رغبات تتحقق من خلل توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذلك العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين والإدارة. (بلقاسم سلاطنية، 2013، 82)

5- ماري باركر فوليت Mary Parker Follet:

إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تحققه في المجالات الأخرى "فماري رأت أن الفرد ال يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:

- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
- القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه.

6- نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماجر يجو: Mégrét Douglas

قدم ماجر يجور هاني النظريتين، في ستينات القرن الماضي، حيث انتقد من خلل النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه، أما نظريته الثانية (Y) فقد أحدث عبر من خللها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني من العنصر البشري والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل وقد ركز

على أهمية فهم العلاقة بين الدافعة و فلسفة الطبيعية البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات على العاملين معهم، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

أسس نظرية (X) تبني هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- لدى النسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
- يكره النسان المسؤولية ولذا يحتاج للتوجيه من رئيسه.
- النسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور. (بلقاسم سلاطنية، 2013، 83)

من هذا يتضح ان الأسلوب الذي فرضته نظرية يعتمد مبدأ عدم الثقة بالعاملين، فهي تفرض عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط وعليه القائد لا بد أن يتصف بالقوة والاعتماد على الأسلوب التوجيهي الصارم، وبالتالي تعرض نظرية القيادة المتسلطة، التي تركز على الإنتاج وتهتم بتصميم العمل وتبني هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يحب النسان بطبيعته العمل طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.
- يسعى الانسان تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته للعمل.
- يتعلم النسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى إليها، النسان طموح بطبيعته، النسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك إذا أعطي الفرصة فإن يكون قادرا على البضاع والابتكار وركوب المخاطر، والعقاب ليس والوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل. ومن خلل نظرية ماجر يجور فإن اهتماماته بيئة العمل شمل التأكيد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي للعاملين والتسلط من

خلل العناصر الإدارية وهي الرقابة والقيادة وكذلك التحفيز المادي والمعنوي. (تريكي حسان، 2014، 61)

6- مكونات بيئة العمل الداخلية:

تعتبر بيئة العمل الداخلية بخصائص عديدة تؤثر على الاداء العام للمنظمة وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي او انخفاضه في ضوء التأثيرات الايجابية او السلبية لعناصر هذه البيئة وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة الى:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الالتزام العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي
- 2- **المناخ التنظيمي:**

يشكل المناخ التنظيمي الحصلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على ادائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

لذلك يساهم المناخ التنظيمي الايجابي في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال المرونة التي يضيفها الهيكل التنظيمي والتي تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلا عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه الى التجربة والابتكار والابداع، والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة او الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الايجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يعمل على تخفيض الالتزام التنظيمي بسبب ضعف قدراته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبا على مكاسب المنظمة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل وتحد من الإبداع .

3-الثقافة التنظيمية السائدة:

الثقافة التنظيمية عبارة عن القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشارك فيها كل العاملين بها وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة حيث حيث تعلمهم القواعد السلوكية والقيام المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبح أعضاء فاعلي ومشاركين بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العامل تحد من ابداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والاحباط في انتظار الاوامر والتعليمات الروتينية المتكررة

4-القيم التنظيمية:

تعرف القيام بانها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينه عن اخرى، ويعني جانب التفضيل هنا ان القيام تتعلق بمشاعر وعواطف واحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيء" (حمزوي، 2008م، 41).

تساهم القيم التنظيمية الايجابية في زيادة الالتزام التنظيمي، حيث تشكل المصدر الاساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر واحاسيس وافكار وطموحات واعمال واقوال وافعال وانجازات، كما انها المكون الحقيقي لشخصيه الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيام هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيم وقيمة وقدرة الانسان في المجتمع، فهي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد والسياج والحصن التي الذي يحميه من الانحراف والزلل والخطأ.

5- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل:

الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي الخطوات لكيفية الاداء التي تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية بأسلوب محدد، سلفا الاعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، بينما السياسات هي: "مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة بمعرفة الادارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند سلف اتخاذ القرارات وتصرفات المتعلقة بتحقيق الاهداف".

لذلك فان وضوح المنظمة واجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي، بخلاف الانظمة والاجراءات والسياسات غير الواضحة او المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

6- الوصف الوظيفي:

هو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب ان يتمتع بها شاغلها، وتم اعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد، فهو يتضمن ايضا مسؤوليات شغل الوظيفة وارتباطاته الادارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها، ويسهم هذا الوصف في وتوضيح مهام الوظيفة، وإزالة اللبس والغموض، ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته.

7- نمط السلطة:

يؤثر نمط السلطة السائد في بيئة العمل في الالتزام التنظيمي، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بعكس اللامركزية التي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم

ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على عمل ولديهم قناعة بأهمية انجازه بشكل صحيح.

8-نمط القيادة:

يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، فالقائد الأرسنقراطي المستبد يقوم بجميع الصلاحيات في العمل.

ويجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كوضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التنظيمي.

أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين وتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين. (أحمد يوسف أبو رحمة، 2017، 17)

7-العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية:

بما أن هناك في بيئة العمل الداخلية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عدة عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية تتفاعل فيما بينها، فقد يبدو أن هناك اختلافا بين الباحثين بخصوص هذه العناصر ومجالاتها، فينظر إليها من عدة زوايا. وهناك من قسم العناصر الأساسية لبيئة العمل الداخلية حسب اختلاف البيئات وطبقا لأهدافها إلى: (كامل محمد محمد عويضة، 1997، 11)

- العوامل الاجتماعية أي العلاقات بين العاملين؛ - علاقة الرئيس بالمرؤوسين؛ - العوامل الفيزيقية كالضوضاء، التهوية والإضاءة.

وهناك من يرى أن بيئة العمل الداخلية تتكون من العناصر التالية: (فاروق عبده فليه، 2005، 305)

- البيئة الفنية أو التقنية (تكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، آلات ومعدات وأجهزة)؛
- التنظيم غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين؛
- - التنظيم الرسمي وما يشمل من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، قنوات الاتصال، السلطة، المستويات والأدوار).

كما أن هناك من أوضح عناصر البيئة الداخلية كما يلي: (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2001، 211).

الهيكل، الأفراد، الاستراتيجية، نمط الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات والقيم المشتركة. بالإضافة إلى عناصر أخرى تم إجمالها فيما يلي: (أحمد يوسف دودين، 2012، 54).

- المالكون أو المساهمون، مجلس الإدارة، العاملون، الهيكل التنظيمي، الموارد المختلفة، ثقافة المنظمة.

من خلال ما سبق وبحكم موضوع البحث وأهدافه فإنه يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل الداخلية كما يلي:

العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية:

تعتبر العوامل المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

1. الحرارة والتهوية: ينبغي للإنسان أن يعمل في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن أداء الفرد يقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن معدل مناسب ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتقاعا أو انخفاضا) تسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر بطريقة سلبية على النواحي الفيزيولوجية

للعامل، مما يزيد إحساسه بالضيق ويقلل من أدائه في العمل، ومن هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغي أن يتم بناء على دراسة ميدانية كما ينبغي أن يكون تحديدا نوعيا حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته، ونوع القطاع الجغرافي الموجود به (فرج عبد القادر طه، 1983، 225).

وأثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثرا كبيرا في نشاط العامل وأدائه وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والتعب والضيق، كما أن لدرجاتي الحرارة والرطوبة أهمية عظمى، فالآثار الضارة التي تسببها البيئة راجعة لعدم تمكن الإنسان من التقليل من حرارته الخاصة نظرا لارتفاع درجة الحرارة والرطوبة. (كامل محمد محمد عويضة، 1997، ص 145).

2. **الإضاءة:** تعد إضاءة مكان العمل أهم عنصر مادي في بيئة العمل، فقد تبين لبعض العلماء من أثر دراسة الإضاءة أن الإنتاج يمكن أن يزداد، كلما يقل التعب إذا زود المصنع بإضاءة مناسبة وكافية وللإضاءة الجيدة الملائمة أكثر من فائدة فضلا عن أنها تزيد من مقدار الإنتاج ودقته، فهي تسهل الرقابة على العمال، وتكشف عن الأركان والأماكن غير النظيفة فتدفع إلى تنظيفها، كما أنها تقلل من مقدار المواد التالفة، وفيها وقاية من الحوادث (عويد سلطان المشعان، 1994، 111).

3. **الضوضاء:** للضوضاء تأثير سلبي على العامل وأدائه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين، كون الضوضاء عاملا مزعجا فتسبب بذلك ضيقا واستياء من جانب العامل، وكونها عاملا مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه، وتختلف الضوضاء في النوع والشدة والتأثير، كما أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالضوضاء، فهناك أفراد أقل تأثرا بالضوضاء كما يوجد آخرون عكس ذلك أكثر حساسية لها. (أحمد زكي حلمي، 2016، 136).

4. **الصحة والسلامة المهنية:** السلامة المهنية هي حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل، والصحة المهنية هي خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية

المتصلة أما بيئة العمل الآمنة فهي بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث، ومن الإصابة بأمراض، ويعتبر توفير بيئة آمنة وصحية للعاملين في المنظمة مهما للأسباب الآتية: (رافده الحريري، 2014، ص 286-287).

1- التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، إذ أنها تؤدي إلى تعطيلها عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات العجز الدائم أو الوفاة؛

2- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموارد بشرية مؤهلة؛

3- تأثير الحوادث والإصابات على إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، حيث أن الخسائر الناتجة عن الحوادث والإصابات تشكل مصدرا لتقليل الإنتاجية والأداء.

العوامل الوظيفية والاجتماعية لبيئة العمل الداخلية: هناك العديد من العوامل الوظيفية والاجتماعية التي لها علاقة ببيئة العمل الداخلية، وفيما يلي أهمها والأكثر تأثيرا على العاملين في المنظمات.

ضغوط العمل: لضغوط العمل عدة انعكاسات سلبية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات المختلفة، مما يؤثر على صحة الفرد وجسده وانعكاسها على مهام وظيفته وعلاقته بالعاملين في المنظمة. (خالد عيادة، 2015، ص 11).

ويرى البعض أن هناك علاقة موجبة بين ضغوط العمل والأداء استنادا إلى أن التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد من رغبتهم في الإنجاز، في حين يرى البعض الآخر أن هناك علاقة سلبية بين الضغوط والأداء استنادا إلى أن العمال يبذلون جهدا كبيرا في محاولة السيطرة على الضغوط التي يتعرضون لها، وهذا يستقطع بدوره

جزء من وقت العمل، وكلما ارتفع مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الداء. (فاروق عبده فليه، 2005، 313).

الأجور والحوافز: يعد الأجر المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله المصدر الأساسي لإشباع أغلب متطلباته وحاجاته الأساسية، الفيزيولوجية والنفسية، ومن هنا كان الأجر من أهم بواعث الفرد ودوافعه إلى البحث عن العمل والاستمرار والنجاح فيه (فرج عبد القادر طه، 1983، 235).

أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: تمثل الأنظمة والقواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً للأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، بينما السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الأداء، بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الأداء (أحمد يوسف أبو رحمة، 2017، 15).

العلاقات السائدة في المنظمة: تعتبر المنظمة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة تعمل على تحقيق أهداف معينة، كما أنها مجالاً لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، ويظهر ما يسمى بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية. حيث يعبر عن العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة محددة من خلال قوانين المنظمة وسياساتها (خليل عبد الهادي البدو، 2009، 75).

أما العلاقات غير الرسمية فهي عبارة عن العلاقات التي يكونها العامل مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية، نتيجة الأنشطة والتفاعلات الاجتماعية في محيط العمل (حبيب الصحاف، 2003، 120).

فالعلاقات السائدة في المنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية من أهم عناصر البيئة الداخلية، حيث أن إيجابيتها تضيفي على بيئة العمل الداخلية جوا محفزا للعمل من أجل تقديم أفضل أداء ممكن.

خلاصة:

تم في هذا الفصل التعرف على أهم أنواع بيئة العمل وعناصرها، ومكوناتها الإدارية والمادية كما وضعنا أهم مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها، والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح أي مؤسسة سواء كانت تجارية او خدماتية من خلل تأثيرها المباشر على جودة العمل ومخرجاته وعلى أساسها وضع العديد من المفكرين نظرياتهم، حيث ساهمت في إيجاد حلول لمشكلات قد تحدث في بيئة العمل وداخل منظمات وخارجها في كل المجالات والمستويات باختلاف نوع المنظمة.

الفصل الثالث:

تماسك جماعات العمل

تمهيد

- 1- مفهوم وخصائص الجماعة
- 2- تصنيفات الجماعة
- 3- أسباب تكوين الجماعة
- 4- نظريات تكوين الجماعة
- 5- تماسك جماعة العمل
- 6- أبحاث في ديناميكية وتماسك الجماعة
- 7- عوامل تماسك جماعة العمل

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الجماعات أحد المقومات الرئيسية في المنظمات وأحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها وتماسكها تعد على درجة عالية من الأهمية على اعتبار أن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار الجماعات، والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لذلك من المهم معرفة ماهية الجماعة وخصائصها، أسباب الانضمام إليها وأنواعها بالإضافة إلى عوامل تماسك جماعات العمل وهذا ما سنعرفه في هذا الفصل.

1- مفهوم الجماعة:

- من وجهة نظر السلوكية، فدن الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام 1 .
وتعرف أيضا "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد وسلوكيات معينة." (راوية حسن ،2001، 185)
وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، وأهداف التي قامت من أجلها. (صلاح الدين عبد الباقي ،2002، 195)
ويعرف davis الجماعة على أنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاءمتها أو التعريف عليها وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد وعرفها كاتب آخر الجماعة بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد وبشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة يتبين من خلال التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة يمكن أن نسردها كما يلي:

2- خصائص الجماعة:

للجماعات خصائص مختلفة نشير لأهمها فيما يلي:
- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.
- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضا اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، بل لا بد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأم والأب والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل فالارتباط المادي والمعنوي متوافر في بينهم.

- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيا، ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثال ذلك التجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع أو التجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة.

- ضرورة وجود أهداف واحدة، ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.

- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك حولها الأعضاء، وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك محل أعضاء الجماعة، ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها، والتمسك بها وعادة تحدد محل جماعة عددا من القواعد السلوكية المقبولة وأيضا غير المقبولة، والتي على أساسها تحدد طرق الثواب لمن يلتزم بها، والعقاب لمن يخالفها.

- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها أعضاء الجماعة، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 1992، 195-196)

فالإنسان كائن اجتماعي يميل إلى التجمع بأفراد نوعه، فهو لا يعيش في العادة بمفرده وإنما مع غيره من بين الإنسان، ولقد كان هذا اللقاء يحدث في أول الأمر بطريقة تلقائية وبدون أي وعي أو قصد، وظهرت بذلك أبسط أشكال التجمع، وهي التي تميزت بمجرد وجود الناس قريبين من بعضهم في ساحة معينة ودون إن يميزهم أي شيء سواء هذا القرب من بعضهم، وبدون أي نوع من التنظيم أو التأثير المتبادل. (عامر عوض، 2008، 110)

3- تصنيفات الجماعة:

هناك عدة تصنيفات لجماعة العمل فهناك من يصنفها على أساس رسمي أو غير رسمي، وهناك من يصنفها حسب وظيفتها او على طريقة تشكلها، وقد اتبعنا في بحثنا تصنيف واحد وهو كالآتي:

الجماعات الوظيفية:

هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوس، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

جماعات المهام الخاصة:

فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقاً لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة وتتكون أيضاً من رئيس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم وأداء مهام مؤقتة ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية كالمشتريات والعقود إلى آخره.

جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:

وتنشأ هذه الجماعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد كاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون العكس ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه الجماعات الرسمية نقابة العمال، ونادي الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعات الخاصة غير الرسمية فمن أمثلتها جماعة الأصدقاء والتحالفات والعصابات. (أحمد ماهر، 2002، 244)

- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للمؤسسة:

يرى رينسيس ليكرت أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة تتسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم، ويتم ذلك وفقاً لليكرت ب واسطة منسقين أكفاء، أطلق عليهم محاور اتصال وربط يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذد الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفاصيل المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفاصيل الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور، وظائف القائم بمحور الربط ويرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف:

-فهو يساعد الجماعة على تحقيق اجماع على مسألة ما.
-ثم ينقل هذا الاجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها
واخيرا يحاول في حالات الصراع ارجاع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع.
(جمال الدين مرسي، 2002، 467)

-ومن منظور لإدارة فدنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعات العمل
على سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية ايجابية فيما يتعلق
بالإنتاجية، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية، هنا فدن تدخل الادارة لزيادة درجة التماسك
لدى المجموعة قد يكون مفيدا للغاية.

-ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن لجدارة اتباعها لزيادة تماسك المجموعة ما يلي:

-تشجيع الموافقة والقبول لأهداف الجماعة.

-تحقيق التجانس في عضوية الجماعة.

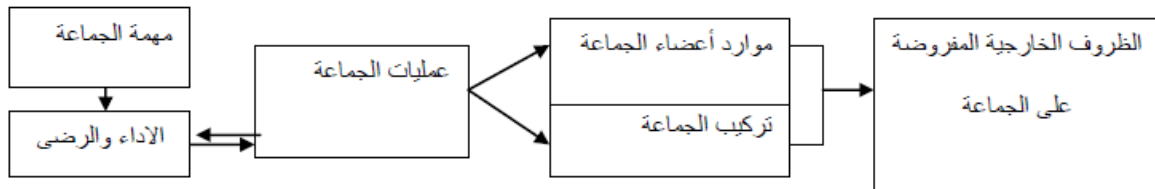
-زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة

-تقليل حجم الجماعة.

- تهيئة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى.

والشكل الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضا الجماعة:

العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة:



الشكل رقم: 05 المصدر: ماجد العظيمة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، 2003، ص 137

أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد:

إن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها،

فهي بالفعل مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية، كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال بالأصدقاء كما أنها تشبع حاجات الأمن، وفي نفس الوقت يمكن لها تدعيم الأفكار وأنماط السلوك المعتادة للتنظيم بدلا من أن تدعم التزام الأعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف، وتدعم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي. وهكذا عندما يتعرض الأعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية، تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة إلى المعايير والتوقعات غير الرسمية، يحاول الأعضاء من خلالها تحقيق بعض الاستقلال والحرية.

و قد أشار كاترايت وليبتت إلى أن الجماعات الاجتماعية كيان سيكولوجي، ومن ثم تحدث القرارات تغيرات في سلوك الفرد بشكل أكبر من التغيرات التي تنشأ عن المحاولات الرامية لتغيير سلوك الأفراد كأفراد منعزلين ويرى ان أنه بإمكان جماعات العمل هذه أن تكون لصالح التنظيم أو لضده، فإذا كانت تقبل أهداف الإدارة مثل الانتاجية العالية وانخفاض الفائض من الإنتاج والنوعية الجيدة فن القدرة الانتاجية للأفراد في الجماعة سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة، ولكن اذا وقفت هذه الجماعة ضد أهداف الإدارة، يصبح تماسك أف ا ردها ضد الإدارة. (سعيد عيد مرسي بدر، 80)

مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل:

- يمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعات فيما يلي :
- عدم وجود ص ا ر ع بين الأف ا ر د بعضهم بعض.
- تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك.
- قدرة أعضاء الجامعات على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم والتكيف.
- ارتفاع كمية الإنتاج.
- ارتفاع جودة الإنتاج.
- قلة المواد التالفة.

-انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

-انخفاض معدل الحوادث. (عادل حسن، 2003، 465)

• أسباب تكون جماعة:

هناك أسباب متعددة لانضمام الافراد والجماعات التي يرغبونها ويمكن تلخيص هذه العوامل والأسباب في التي تؤدي إلى تكوين الجماعات فيما يلي:

أسباب اقتصادية: لعل من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى الجماعة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا والامتيازات الاقتصادية حيث يعتقد البعض أنه عن طريق العمل والتعاون الجماعي قد يزيد ذلك في أجورهم.

-**أسباب اجتماعية :** قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأنها تساعد على اشباع حاجاته إلى الانتماء والأمان والاحترام.

-توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء

-التفهم والمشاركة الوجدانية إن الانتماء إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من القلق والهموم إلى تصادفه في حياته اليومية، فالفرد دائم البحث عن يشاركه أحزانه ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد العون.

-تقدم الجماعة الحماية لأعضاء وتدافع عن مصالحهم.

-المساعدة في حل المشاكل والرشاد إلى الطريق الصحيح.

عوامل مادية: "تكون خاصة في المكان وذلك لكون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلى الاتصال والتفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل إضافة إلى

العنصر عنصر المكان نجد عاملا اخر يرتبط بشكل ملحوظ بهذا العنصر ويعتبر أساسا للانتماء لجماعة العمل عادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة

ويكون بالتالي التجمع الوظيفي من الأسس الطبيعية لتكوين الجماعات العالية مثلا جماعة

المهندسين والصيانة. (الهاشمي لوكيا، 2006، 93)

-أسباب الانضمام الى الجماعة:

أن يكون الانتماء للجماعة وسيلة لإشباع حاجات غير موجودة خارج الجماعة يوضح روز أن الفائدة التي يدعي الفرد أنهم يحصلون عليها من الانتماء إلى نقابة كبرى (محلية) هي أنها تضمن لهم الحصول على أجور أعلى وعلى أمان في عملهم، وفي هاتين الحالتين اللتين عرضنا لهم يقدر العضو جماعته لأنها تساعده على تحقيق ما هو غير موجود خارج الجماعة".

(دورين وكاترين، دس، 46)

ويمكن توضيح أسباب انضمام الأفراد للجماعات في الجدول الموالي:

الناس يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة ولكن هذا ليس الدافع الوحيد الذي يجعلها تنظم للجماعات، فالحقيقة أنه ثمة أسباب أخرى نوردتها بإيجاز السبب أو

الدافع اشباع المصالح أو الغايات المشتركة.

السبب أو الدافع	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعضهم البعض يتسنى للأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم وتحقيق أهدافهم
تحقيق الأمان للأفراد	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك
إشباع الحاجات	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحبة الآخرين وذلك وفقا لهم ماسلو للحاجات
إشباع الحاجة للشعور بتحقيق الذات	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن أنفسهم وعن انجازاتهم

4 - نظريات تكوين الجماعة:

ظهرت عدة نظريات تفسر تكوين الجماعات نعرضها بإيجاز على النحو التالي :

• نظرية القرب:

ترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة وهكذا، ولقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن التقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعة على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعات. (خضير كاظم حمود، 2002، 96)

• نظرية "جورج هومانس":

تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي:

الأنشطة: وتمثل المهام أو التصرفات وأفعال الأفراد داخل الجماعة

التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأفراد المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل الجماعة.

المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يدركون العالم المحيط بهم وللمشاعر مظاهر مختلفة كالعطف والاحترام والمحبة والتفاخر والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكرهية. (أمينة قهواجي ، 2003 ، 40)

وتتفاعل هذه العناصر ببعضها البعض وبصورة مباشرة مما ينجم عنها خلق وتكوين حالات من الانسجام والتوافق والارتقاء بين الافراد وتدعيمهم جوانب التعاون بينهم، كما تؤدي إلى تقليص صور التوتر والتفكك وتوفير حالات التماسك والانسجام بين الافراد داخل الجماعة، ويرى هومانس بأن الجماعة بمثابة نظام داخلي، في حين أن البيئة كلا النظامين علاقات من التفاعل تقوم على أساس الفعل ورد بمثابة النظام الخارجي الذي تعمل فيه الجماعة وفي الفعل المتبادل بينهما.

• نظرية الاتزان:

وتقوم على افتراض أن انجذاب الافراد إلى بعضهم البعض يستند على وجود الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف، وسبل تحقيقها إذ أن ذلك يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الافراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، ولذا فإن الإطار الأساسي في تكوين الجماعات يقوم على أساس الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، وتقوم على مقارنة بين العوائد. (أمينة قهواجي، 2003، 41)

• نظرية التبادل الاجتماعي:

تقترن هذه النظرية باسم بيتر بلاوو المتحققة للفرد جراء انتمائه ووجوده في الجماعة والكلفة المقترنة بذلك، إذ أن تبادل المنفعة للفرد مع الجماعة يعتبر الأساس في الانتماء، فكلما زادت العوائد المتحققة للفرد من جراء الانتماء كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة، وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما ازدادت حالات التفكك في الارتباط الجماعي. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، 131)

5- تماسك جماعة العمل:

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه الجماعة وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قدرة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها وعدم انسحابهم منها. وبطبيعة الحال تختلف درجة التماسك والتعاون بين أعضائها ففي بعض الجماعات تجد الحب والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وروح المجموعة السائدة بين هؤلاء الأعضاء، وفي بعض الجماعات الأخرى تجد القليل ومن التقارب والجادبية بين أعضاء هذه الجماعة وتسود الأنانية والحقد ويبرز الدور الفردي بدل من روح الجماعة والفريق وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على تماسك الجماعة بقيمتها والمحافظة على هذه القيم. (الباقي، 2003، 176)

كما يعبر عن قوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجوداً أو كياناً يفوق وجود أو كيان أفرادها. (الدين،

2006، 78)

كما يشير التماسك إلى زيادة درجة التقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات والقيم بين الأفراد ومدى انجذابهم لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير، ومدى شعور الأفراد بوحدة الجماعة، مدى الولاء والتلائم والتكاتف بين أفراد الجماعة. (الهاشمي، 2006، 126)

6- أبحاث في ديناميكية وتماسك الجماعة:

أصبحت دراسة ديناميكية الجماعات الصغيرة من الحقول العلمية الأساسية في دراسة السلوك في المنظمة، ولقد استقطب هذا الحقل العديد من الباحثين والمفكرين الذين أسهموا بأبحاثهم في تنميته وتطويره، إذ لم تعد تقتصر الأبحاث على بناء النظريات واستخلاص الفرضيات واختبارها فقط، بل تعداه إلى دراسة وتحليل كل ما يؤثر في الجماعة من خلال الإحاطة من مختلف العوامل المؤثرة في حركيتها وسبيل تحقيقها لأهدافها، ومن خلال عرضنا لديناميكية الجماعة، فإن تركيزنا سينصب على جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، أي ديناميكية أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي. (أحمد صقر عاشور، 1997، 25)

• أولاً: تجارب إلتون مايو :

تعد تجارب مايو وزملاءه في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إيلكتريك بشيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال 1932-1927 في الفترة الممتدة ما بين اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العمل. حيث اتضح ل مايو وزملاؤه أن المنظمات في الواقع هي أنظمة اجتماعية، وأن فعالية الأفراد في العمل وإنتاجيتهم تعتمد إلى حد كبير على الظروف الاجتماعية السائدة وليس فقط على الجوانب المادية لظروف عملهم، كما أشاروا

لأهمية جماعات العمل غير الرسمية وتأثيرها على سلوك الأفراد وعلى الروح المعنوية، للعاملين وأثرها على الأداء، ومن المتغيرات الأساسية التي تم إبرازها من خلال دراستهم، التأكيد على أهمية تماسك الجماعة، وارتباطها، وإبراز دور القيادة للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامها مع المعايير والقيم التي تؤطر حركيتها وتفاعلها ودرجة تماسكها. (خضير كاظم حمود، 2002، 65)

والجدير بالذكر أن فريديريك تايلور قد اكتشف أهمية وأثر ديناميكية الجماعة، والدليل على ذلك أنه عندما كتب تجاربه الشخصية كملاحظ عمال في الشركة الأمريكية للحديد والصلب، فقد ذكر أن بعض العمال قد مارسوا ضغطا شديدا على كل من حاول زيادة الانتاجية من الآخرين، وقد أدى ذلك إلى إزعان الكثيرين منهم لهذا الضغط الجماعي، ولم يحاول تايلور تفسير هذا السلوك من جوانبه الإيجابية، ولكنه حاول إضعافه والتركيز على الفرد على ، ومنه فلا جدال في أنه اكتشف هذا الجانب، ولكنه لم يقيم أساس أن في ذلك فائدة مادية تعود على هذا الأخير بدراسة هذه الظاهرة علميا كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل . (محمد صالح الحناوي، 1997، 14)

وعلى كل الأحوال فإن الدراسة العلمية للجماعة في منظمات الأعمال بدأت بصورة جدية في شركة ويسترن إلكترونيك عن طريق التجارب الشهيرة لمصنع الهاورثون .

• ثانيا: تجارب وليام قوت وايت"

وعقب نشر دراسات الهاورثون، قام وايت بدراسة العلاقات الاجتماعية والتنظيمات الغير الرسمية للعاملين في المطاعم، والتي أوضح فيها كيف أن ظروف العمل والخصائص المهنية للعاملين وكذلك مكانتهم الاجتماعية وعلاقاتهم وأنماط شخصياتهم تفسر سلوكهم الاجتماعي والفردية، ولقد قام بإعداد منهج وأدوات لتحليل السلوك والواقع الاجتماعي لأية جماعة عمل، وذلك من خلال دراسة مشاعرهم وتحليل عمليات التفاعل التي تتم بينهم، ولقد تأثر بمنهج

وايت الكثيرون من أمثال "جورج هومانس" و"ألفين دالتون" في التركيز على الأحداث السلوكية والعمليات الاجتماعية.

• ثالثاً: تجارب كيرت ليفين:

يعتبر ليفين أول من وضع مصطلح ديناميكية الجماعة حيث تم تداوله لأول مرة سنة 1944 في أحد تقاريره تحمل عنوان علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ويطلق ليفين لفظ ديناميكية الجماعة على التحليل النظري والدراسة التجريبية لمشاكل الحياة الاجتماعية المتغيرة ولقد تزامنت التجارب والأبحاث التي قام بها ليفين ومساعديه في ثانيا الحرب العالمية الثانية، أين ازدهرت للجماعة دراسة ديناميكيات الجماعة وخاصة الجماعات الصغيرة نظراً لما لهذه الأخيرة من تأثير على الروح المعنوية لأعضائها.

وخاصة جماعة الجنود ومن أمثلة الدراسات التطبيقية التي أجراها ليفين، تلك الدراسة التي مجموعة صغيرة من أطفال المدارس الذين أخضعهم لأنماط مختلفة من القيادة (القيادة الاستبدادية، الديمقراطية والفوضوية) ثم لاحظ إنتاج الجماعة ونشاطها في ظل كل نمط من هذه الأنماط القيادية، وكذلك علاقة الجماعة بقائدهم وعلاقاتهم فيما بينهم، ومدى ارتفاع أو انخفاض روحهم المعنوية. كما قام مساعديه ببعض الدراسات في مواقف اجتماعية عديدة تناول فيها بحث القرارات والمناقشات الاجتماعية وما تحدثه من تغيرات في العادات.

(أحمد صقر عاشور، 1997، 58)

7- عوامل تماسك جماعة العمل:

أن الملاحظ على الجماعات جمعا كانت طبيعتها أن درجة تماسكها تختلف من جماعة لأخرى وهذا لا يكون إلا من خلال وجود بعض العوامل والظروف التي تزيد من تماسك الأفراد بعضهم ببعض وتزيد من درجة ولائهم واستمرارهم فيها والانتظام في المشاركة في أعمالها وأهدافها وسياساتها.

• درجة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة:

من أهم المصادر الرئيسية والعوامل التي تزيد من تماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار

الاتصال بين أعضاء الجماعة، وتصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الأعضاء وقتا أكبر مع بعضهم البعض ويتم الاتصال والتفاعل الايجابي بينهم، ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفه في مكان واحد يساعدهم على الاتصال والتفاعل بينهم، ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصر أساسي لحدوث نوع من التفاعل خاصة لما يكونون من نفس المستوى الوظيفي أو يقومون بوظائف مماثلة. (الباقي ، 2004، 177)

• العلاقات التعاونية (العمل الجماعي):

تؤدي العلاقات التعاونية أو العمل الجماعي إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، وفي تجربة قام بها **Deutsch** دويتش وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك وتقبل كل منهم محاولة الآخرين والانجذاب والود بين أعضائها وحاول كل منهم التأثير على التأثير فيه. (عطية، 2004، 141)

• صغر حجم الجماعة:

إن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة ودرجة تماسكها فكلما كانت الجماعة صغيرة زادت درجة تماسكها وسبب في ذلك أن التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال الفعال والتفاعل المستمر بين الأعضاء. مما يتيح فرص أكبر للتعرف والتفاعل بين أعضائها وتسهل عملية الاتصال عكس الجماعة الكبيرة الحجم. (الهاشمي ، 2006، 179)

• وحدة الأهداف:

فالجماعات تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضائها مما يزيد من تماسكها، وحدة الهدف وقدرة الجماعة على تحقيقه ينعكس على درجة تماسكها وقوتها، فنجاح الجماعة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة الولاء والانتماء لهذه الأهداف وللجماعة. (الباقي ، 2003، 178)

• تشابه قيم واتجاهات الجماعة:

من أقوى مصدر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم بين أعضاء الجماعة، فكثيرا ما يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: لماذا نشعر بالجاذبية اتجاه الأفراد الذين يشبهوننا في تصرفاتنا ويمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي وآرائنا وعقائدنا لأن الشخص الذي يشاركنا نفس لمعتقداتنا ويشعرنا دائما أننا على صواب وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فإذا هذا يدخل الخوف بأن آرائنا خاطئة وأننا نختلف مع الآخرين.

وهناك سبب آخر هو أننا قد نضع بعض الاستنتاجات السلبية عن سلوك الشخص الذي يختلف معنا في مسألة معينة، إذا اختلفنا معه على هذه المسألة فإننا نشعر بالميل إلى الاختلاف معه على كافة المسائل الأخر وهذا يخلق نوع من عدم التفاعل بين الأفراد بالعكس لم نتفق مع آراء تزيد درجة انجذابنا نحوهم. (سيزلاقي، 1991، 223)

خلاصة الفصل:

تعتبر الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ومن المعروف أن سلوك الانسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم مع الآخرين، فالجماعات الاجتماعية تقاوم وتدوم بقصد اشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم ولا يتحقق لجنسان الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا في جماعاتها كما أنه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن أن يحقق أهدافا قد يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الجانب المنهجي

الفصل الرابع:

منهجية البحث الميداني

تمهيد

1-التعريف بالمؤسسة

2-الهيكل التنظيمي والإداري

3-مجالات الدراسة

4-العينة

5-المنهج

6-أدوات جمع البيانات

7-الوسائل الإحصائية

الخلاصة

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع الدراسة "البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل"؛ ونظرا لأهمية هذا الموضوع، سيتم من خلال هذا الفصل عرض الجانب التطبيقي لهذه الدراسة اي الاجراءات المنهجية المتبعة للدراسة، والتي تعد خطوة لا غنى عنها في الدراسات العلمية الصحيحة؛ حيث تم اختيار "مركز بلدية مدينة المسيلة" لتكون محل دراستنا الميدانية.

سنتطرق في هذا الفصل من الجانب الميداني الى التعريف ببلدية مدينة المسيلة وعرض هيكلها التنظيمي والإداري، ثم تحديد مجال الدراسة ويتمثل في المجال المكاني والزمني والبشري، الذي اجريت فيه الدراسة؛ ثم نتطرق الى العينة والمنهج المتبع وتليه الادوات المستعملة لجمع البيانات والوسائل الاحصائية.

ولقد ارتأينا بان "بلدية مدينة المسيلة " تتناسب مع موضوع دراستنا الذي يهدف الى واقع طبيعة العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل «.

التعريف بالمؤسسة: بلدية مدينة المسيلة - مؤسسة خدماتية -

تقع بلدية مدينة المسيلة في الشمال الشرقي للولاية يحدها شمالا بلدية العش "ولاية برج بوعريريج"، وجنوبا بلدية أولاد ماضي وشرقا بلدية المطارفة وغربا بلدية اولاد منصور.

تعتبر بلدية مدينة المسيلة مؤسسة خدماتية بالدرجة الاولى أساسها الاول هو تقديم الخدمات للمواطنين، لأنها تعد القاعدة الاقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة فهي تسهل على المواطنين تسيير شؤونهم العمومية،

من اعداد الباحثة

كما انها تعتبر جزءا من منظومة الدولة والوجه الحكومي الاقرب الى المجتمع والناس وهذا ما يؤكد الدستور الجزائري ويتضح ذلك في:

دستور 1963: «الدولة الجزائرية دولة موحدة، ومنظمة على شكل جماعات إقليمية وإدارية واقتصادية واجتماعية، فالبلدية هي الجماعة الاقتصادية والادارية والاجتماعية القاعدية» (المادة 9 من الدستور 1963)

دستور 1976: يعرفها بانها: «المجموعة الاقليمية هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة الاقليمية». (المادة 36 من دستور 1976)

دستور 1989: «البلدية هي الجماعة الاقليمية» وهذا ما أبقى عليه دستور 1996 المادة 15 نجد ان القانون المدني 49 اشار الى ان "الاشخاص الاعتبارية هي الدولة، الولاية، البلدية، والشخصية المعنوية تتمتع بها البلدية."

(الامر رقم 75,58 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم 1975).

تتمثل مهام ادارة البلدية في: باعتبار البلدية جماعة اقليمية وهيئة محلية وقاعدية للإدارة الجزائرية نجد ان مهامها محلية تسعى للتكامل مع مختلف القطاعات الادارية الاخرى وتتمثل مهام البلدية في:

▪ التهيئة والتنمية:

- اعداد البرامج السنوية الموافقة لمدة العهدة للمجالس المنتخبة والسعي وراء تنفيذها وفق الصلاحيات، التي يتضمنها الإطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية للقطاعات المختلفة .

- مساهمة المجلس الشعبي في اقامة اي مشروع استثماري او تجهيزي على اقليم البلدية المشاريع تتدرج ضمن البرامج القطاعية.

- مساهمة المجالس الشعبية في حماية الاراضي الفلاحية والمساحات الخضراء بالأخص اقامة المشاريع ذات المنفعة العامة.

-تدعيم وتحفيز وتنمية النشاطات الاقتصادية وفق الطاقات المتوفرة.

▪ التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز:

- الموافقة على المشاريع ذات المنفعة الوطنية وغير المضرة بالبلدية.

-تزويد البلدية بكل ادوات التعمير المنصوص عليها.

- حماية التراث المعماري والثقافي على مستوى البلدية، بالتنسيق مع المصالح المختصة.

-المحافظة على الوعاء العقاري والثقافي، ومنح الاولوية في تخصيصها للبرامج والتجهيزات العمومية.

- القيام بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصها.

- توفير الشروط التحفيزية للترقية العقارية وتساهم في ترقية برامج السكن.

- تساهم في التحضير للاحتفالات الوطنية والأعياد.

▪ نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والثقافية والشباب:

-إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية.

-إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل النقل للتلاميذ.

-اتخاذ كل التدابير لترقية الطفولة (روضات للأطفال حدائق للأطفال التعليم التحضيري والثقافي).

-المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية.

-تقديم المساعدات والتجهيزات المتعلقة بالشباب والرياضة والتسليية.

-اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.

-تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.

-المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة بالإقليم.

-حصر الفئات الاجتماعية المحرومة والمعوزة والتكفل بها.

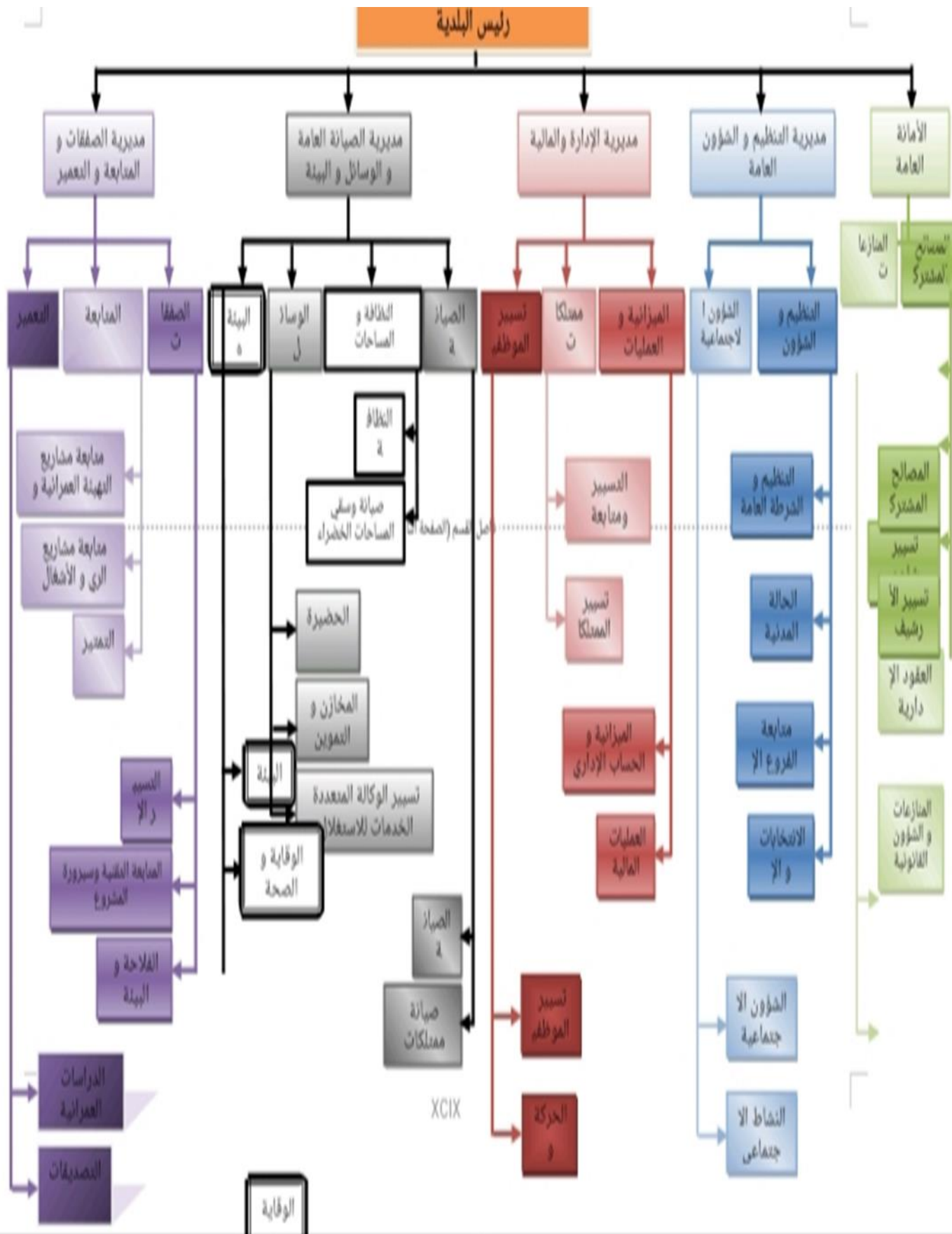
▪ النظافة وحفظ الصحة وصيانة الطرقات:

- تسهر على توزيع المياه الصالحة للشرب.

- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.

- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.

- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- صيانة طرقات البلدية.
- صيانة إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها وتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري.
- تساهم في صيانة فضاءات الترفيه والمساح.
- من اعداد الباحثة من خلال المقابلات الحرة مع رؤساء المديريات والمصالح
- 2)الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية
- الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية مدينة المسيلة 2009



3- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ولقد اتفق على هذا الكثير من الباحثين والمختصين في مناهج البحث السوسولوجي على ان لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية (محمد شفيق، 2001، 211)

المجال المكاني: بلدية مدينة المسيلة.

المجال الزمني: بحثي عن موضوع البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل؛ فقد اشتمل الذهاب إلى ميدان الدراسة ابتداءً من 28 / 04 / 2024، واجريت الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل:

المرحلة الاولى: يوم 28 / 04 / 2024 كان في طور الدراسة الاستكشافية، بحيث تم تحديد واقع الدراسة، وتحديد الاهتمامات المختلفة للمؤسسة والمجتمع البحثي.

المرحلة الثانية: 29 / 04 / 2024 م، زيارتي لليوم الثاني الى ميدان الدراسة وذلك بمرافقة ومساعدة من طرف انطار وعامل حامل لشهادة الدكتوراة ضمن التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حيث قام بتوجيهي ومساعدتي داخل مركز البلدية فقامت بتوزيع الاستبيان على العمال، وايضا قمت باستخدام اسلوب الملاحظة المباشرة وذلك بغرض التأكد مما هو موجود في الواقع وكل هذا بهدف الحصول على معلومات قد تفيدني في الدراسة.

المرحلة الثالثة: 30 / 04 / 2024 قمت بجمع الاستبيانات مع اجراء المقابلات الحرة مع بعض العمال ورؤساء المصالح وذلك لمعرفة بعض الجوانب من بينها معلومات حول المديرية والمصالح والفروع والمكاتب وايضا المهام والادوار التي تقوم بها كل منها.

المجال البشري: اجريت دراستنا على موظفي المديرية الثلاثة المتواجدين داخل مركز البلدية، ويبلغ عدد مجتمع بحثنا 330 عامل

4- طريقة اختيار العينة وحجمها:

أ) طريقة اختيار العينة:

"ان اختيار الباحث لعينة الدراسة من اهم الخطوات الاساسية التي لا يمكن الحصول والوصول على المعلومات من كافة افراد مجتمع البحث (984 بتقى ليلي، 37)

فاذا كان مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي (موريس، 298) منهجية العلوم الانسانية

ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس وميدان الدراسة فقد استعملنا العينة العشوائية المنتظمة، كونها مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي الاصلي حيث تكون لها نفس الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع المتجانس إذا اختيرت منه عينة وباي طريقة تستطيع تمثيله، وتظهر فيه جميع خصائصه وسماته .

ففي تحديد العينة يركز الباحث عن نوعين من الاعتبارات ما يتعلق بالخصائص المشتركة بين افراد العينة افراد مجتمع البحث من جهة، ومراعات الوقت المحدد لجمع البيانات من جهة اخرى.

ب) حجم العينة:

لحساب حجم العينة نحتاج الى معرفة نسبة العينة من المجتمع الكلي تم توزيع 100 استمارة على مجتمع الدراسة المكون من 330 عاملا وتم استلام 80 استمارة صالحة للتحليل اما بالنسبة 20 اخرى من الاستمارات تم رفضها بسبب عدم ملئ بعض الاجابات في الاستمارة

حيث اننا اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة فان حجم العينة هو عدد الاستمارات الصالحة والتي كانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 80 استمارة

اليك المعادلة لحساب نسبة العينة هيا كالتالي

$$(330 \div 80) * 100 = 24.24\%$$

لذلك حجم العينة هو 80 عاملا من أصل 330 مايمثل حوالي 24.24% من مجتمع الدراسة

5- منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه مجموعة الاجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة او مشكلة البحث، لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، وللإجابة عن الاسئلة التي طرحناها فالمنهج يختلف باختلاف الاهداف العامة له ولاختيار المنهج الملائم للدراسة، والهدف من دراستنا هي معرفة واقع العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل في ادارة بلدية مدينة المسيلة؛ ولأن طبيعة الموضوع او الظاهرة هي التي تفرض علينا نوعية المنهج الذي ينبغي استخدامه فكان المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع هو المنهج الوصفي.

تم اختيار المهج الوصفي لأنه المنهج الانسب لقيامنا بهذه الدراسة كونه يعتبر ادق المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية، فالمنهج الوصفي لا ينحصر في جمع المعلومات والحقائق وانما يتعدى ذلك الى تسجيل المؤشرات والدلالات التي تمكن الباحث من استخلاص البيانات التي جمعها، [وعلی اعتبار ان هذه الدراسة تسعى لمعرفة طبيعة العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل في ادارة بلدية مدينة المسيلة، فان هذا يدفعنا الى استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أحد المناهج التي تقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة او المشكلة المحددة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة او المشكلة ووصفها وتحليلها واخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة.

6- أدوات جمع البيانات:

لكل بحث علمي أدوات جمع بيانات خاصة به ولقد اعتمنا في بحثنا هذا عن الأدوات التالية: اعتمدنا على جملة من المصادر من كتب ومراجع معتمدة لتخصص علم اجتماع وبعض رسائل دكتوراة وماجستير، والاطروحات الجامعية ومواقع الانترنت والوثائق والمجلات والمقالات المصنفة، ومن اجل الاحاطة بالجانب الميداني للدراسة، اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة الحرة والملاحظة المباشرة.

1- الاستبيان:

وهو أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات كما انه الوسيلة الملائمة للبحث من خلال الكشف عن آراء الآخرين، حول طبيعة العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعة العمل، كونه موجه لموظفي ادارة بلدية مدينة المسيلة، بهدف التأكد من الفرضيات المقترحة، والاجابة عن الاشكالية المطروحة في البحث من خلال الاسئلة المطروحة في الاستبيان.

تم وضع 43 سؤال في الاستبيان والمقسم على 3 محاور:

المحور الاول: يضم البيانات الشخصية بلغ عددها خمسة اسئلة قصد التعرف على الموظفين داخل البلدية

المحور الثاني: يضم اسئلة والتي بلغت احدا عشر سؤال حول ابعاد متعلق بالهيكل التنظيمي وقد اعتمدنا على هذا العدد حتى لا يمل الموظفون من طولها مع تنوع الاسئلة المفتوحة والمغلقة والاسئلة ذات احتمالات هذا حتى نعطي الموظفين المال ليعطي رايه دون قيد

المحور الثالث: ويضم اسئلة والذي كانت تحتوي على اثنتا عشر سؤال حول ابعاد متعلق بالثقافة التنظيمية وكذلك تحتوي على الاسئلة المغلقة والمفتوحة

المحور الرابع: والذي يحتوي على خمسة عشرة سؤال حول ابعاد متعلق بالأداء الوظيفي وهي اسئلة متنوعة تتناول حول ظروف العمل داخل البلدية وهي اسئلة مفتوحة وغلقة واعتمدت على اسئلة بسيطة يستطيع الموظف فهمها بكل سهولة

2- -المقابلة الحرة:

اعتمدنا على المقابلة الحرة وذلك من اجل الحصول على معلومات حول البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل في ادارة بلدية مدينة المسيلة ، وكانت مقابلة مع بعض الموظفين ورؤساء المصالح بهدف الاطلاع عن جوانب اخرى ،من بينها معلومات حول المديریات والمصالح والفروع والمكاتب والمهام والادوار التي تقوم بها كل منها، بالإضافة الى بعض الاسئلة عن واقع ادارة الوقت داخل ادارة بلدية مدينة المسيلة وعلاقتها بالبيئة الداخلية وتماسك جماعات العمل و هذا بغرض الاستفادة من المعلومات عند القيام بعملية تحليل نتائج البحث .

3- الملاحظة المباشرة:

قمت باستخدام اسلوب الملاحظة المباشرة وذلك بغرض التأكد في الواقع من ان فرضيات البحث ومعرفة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي لإدارة بلدية مدينة المسيلة، للحصول على معلومات مباشرة من الميدان والتي قد لا نتحصل عليها عن طريق الاستبيان، ولا يتم الحصول عليها الا من خلال المقابلة الحرة والملاحظة المباشرة في ميدان الدراسة "ادارة بلدية مدينة المسيلة " .

7- الوسائل الاحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل البيانات الوسائل الاحصائية التالية:

• اعتمدنا الطريقة الكلاسيكية: من اجل تحليل البيانات المرفقة بأشكال بيانية (أعمدة بيانية، مدرجات تكرارية)

• واستخدمنا النسب المئوية: لمعرفة نسب الاجابة من طرف الافراد عن الاسئلة المطروحة، مع الاختيارات المقدمة بالإضافة لحرية الاجابة او الامتناع عنها.

الخلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الاجراءات المنهجية المتبعة ميدانيا، ومعرفة أهم المعطيات الممكنة والواجب تواجدها من خلال التطرق الى اهم ما يجب ان يكون فيه من خلال التعريف بالمؤسسة ومهامهم وهيكلها التنظيمي والإداري ومجالات الدراسة المجال المكاني والزماني والبشري، وتحديد العينة والمنهج المتبع وكذلك أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة، ولقد تمكنا من الاطلاع على واقع مشكلة الدراسة واستطعنا جمع المعطيات المطلوبة بواسطة ادوات جمع البيانات، والتي سيتم عرضها وتفسيرها وتحليلها في الفصل التالي.

الفصل الخامس:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- تحليل البيانات

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء تساؤلات الدراسة.

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

4- الاستنتاج العام.

5- التوصيات والاقتراحات.

خاتمة

تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى موضوع الدراسة والجانب المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الفصل عرض البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عمال المؤسسة مقر الدراسة.

أولاً: عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية:

1- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
37.35%	30	ذكر
62.5%	50	انثى
100%	80	المجموع

- من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (1) ، يبين توزيع العينة حسب الجنس، ويتضح لنا (62.5%) من الموظفون أغلبيتهم إناث وتشير هذه النسبة من الاناث إلى تمثيل أعلى للإناث في الفئة العمرية المحددة .

ونلاحظ ان التنوع في طبيعة العمل في مؤسسة يعود الى ان المؤسسة تعمل على الداخل والخارج وان نسبة الاناث هي الأكبر من نسبة الذكور داخل المؤسسة.

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
13.75%	11	26- 31
20%	16	32-37
36.25%	29	38-43
16.25%	13	44-49
13.75%	11	50-56
100%	80	المجموع

- من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(2) ، يبين توزيع العينة حسب العمر، ويتضح لنا أن نسبة العمر (36.25%) 38-43 ، من الموظفين ان عمرهم في هذا السن هو الأكبر هذه الفئة العمرية غالباً ما تكون في ذروة حياتها المهنية، حيث اكتسبت خبرة واسعة واحترافية عالية حيث تلعب دوراً محورياً في القيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .تأثيرهم كبير في تشكيل ثقافة العمل وتحفيز الفرق على تحقيق الأداء العالي. أما بالنسبة للعمر ما بين 32-37 تكون نسبتهم هي(20%) وفي هذا النطاق العمري، يكون الأفراد قد بدأوا في تحقيق استقرار نسبي في حياتهم المهنية وربما يكونوا في مناصب إدارية أو قيادية متوسطة ويُعتبرون مرشدين جيدين للفئات الأصغر سناً، ويجمعون بين الحماس والخبرة .يساهمون في تحقيق توازن بين الإبداع والاستقرار أما بالنسبة للعمر ما بين 44-49 تكون نسبتهم (16.25%) حيث يتمتع الأفراد في هذا العمر بنضج مهني كبير ويشغلون غالباً مناصب قيادية عليا. ويكونون قدوة للعاملين الأصغر سناً ويوفرون الاستقرار والخبرة المؤسسية .قد يواجهون تحديات في مواكبة التقنيات الحديثة بسرعة الفئات الأصغر.

أما نسبة العمر ما بين 26-31 تكون نسبتهم هي(13.75%) وغالباً ما يكون الأفراد في هذا النطاق العمري في مراحلهم الأولى أو المتوسطة من حياتهم المهنية .يتميزون بالحماس والطاقة العالية والاستعداد لتعلم المهارات الجديدة يمكن أن يساهم هذا الفئة العمرية في ديناميكية الفريق وإدخال الأفكار الجديدة والمبتكرة، لكنهم قد يواجهون تحديات في اكتساب الخبرة العملية.

اما بالنسبة للعمر 50-56 تكون نسبتهم (13.75%) حيث يتميزون بخبرة طويلة ومعرفة واسعة بمجال عملهم، وغالباً ما يكونون في مراحل التخطيط للتقاعد أو نقل المعرفة ويساهمون في الحفاظ على التقاليد والمعايير المؤسسية، لكن قد يتطلب منهم بذل جهد إضافي لمواكبة التطورات السريعة والتكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%0	0	ابتدائي
%0	0	متوسط
%47.75	39	ثانوي
%40	32	جامعي
%11.25	9	اخرى تذكر
%100	80	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (3) ، يبين توزيع العينة حسب المستوى العلمي، ويتضح لنا أن نسبة (47,75%) من الموظفين مستوى العلمي عندهم هو ثانوي وهذه النسبة العالية تشير إلى أن غالبية العاملين يمتلكون مستوى تعليم ثانوي. قد يعكس ذلك اعتماد المؤسسة على الموظفين الذين لديهم تعليم متوسط يمكنهم من أداء الأعمال التي لا تتطلب مؤهلات جامعية أما النسبة الموظفين مستوى العلمي لديهم هو الجامعي (40%) وهذه النسبة كبيرة من الموظفين لديهم تعليم جامعي. هذا يشير إلى وجود حاجة لمهارات ومعرفة متقدمة في بعض المهام، وربما تتركز هذه النسبة في الأقسام التي تتطلب معرفة تقنية أو إدارية متقدمة أما نسبة الموظفين مستوى العلمي عندهم هو أخرى بنسبة (11.25%) وهذا يشير انها تشمل هذه الفئة التعليم المهني أو الفني أو أي شكل آخر من التعليم غير التقليدي. وجود هذه الفئة يعني أن هناك مهام تحتاج إلى مهارات فنية أو تدريب خاص لا يتوفر بالضرورة في التعليم العام أما نسبة الموظفين المستوى العلمي المتوسط والابتدائي (0%) وهي عدم وجود موظفين بمستوى تعليم متوسط أو ابتدائي يشير

إلى أن المؤسسة ربما تضع حدًا أدنى من التعليم للوظائف المتاحة، أو أن الأعمال المتوفرة تتطلب مهارات أعلى لا يمكن توفيرها بالتعليم الابتدائي أو المتوسط. تحليل أعمق

التوازن بين التعليم الثانوي والجامعي: يشير التوازن النسبي بين التعليم الثانوي والجامعي إلى أن المؤسسة ربما تعتمد على مزيج من الأعمال التي تتطلب مهارات متوسطة وأخرى تتطلب مهارات متقدمة.

التنوع التعليمي: وجود نسبة من الموظفين بمهارات "أخرى" يعكس التنوع في المهارات والقدرات داخل المؤسسة، مما قد يكون مفيدًا في مواجهة التحديات المختلفة.

عدم وجود تعليم أقل من الثانوي: يشير إلى أن المؤسسة تركز على جذب موظفين لديهم على الأقل مستوى تعليمي يمكنهم من أداء المهام المطلوبة بكفاءة.

بشكل عام، يعكس توزيع المستويات التعليمية أن المؤسسة تسعى لتحقيق توازن بين العمالة المؤهلة تأهيلاً عاليًا والمتوسطة، مما يمكن أن يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	15%
من 5 إلى 10 سنوات	39	48.75%
أكثر من 10 سنوات	29	36.25%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (4)، يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية ويتضح لنا أن خبرة من 5 إلى 10 سنوات تكون بنسبة (48.75%) من الموظفون وهذا يُعد نسبة مرتفعة نسبيًا، ويمكن أن ترتبط بمرحلة مهنية متوسطة حيث يكتسب

العاملون خبرة كافية لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل ،أما بالنسبة للخبرة أكثر من 10سنوات بنسبة(36.25%) من الموظفين و تُعبر هذه النسبة عن وجود فئة من العمال ذوي خبرة عالية، وغالباً ما يكون لديهم معرفة واسعة بمجالهم وقدرات تطويرية تساعدهم في تحقيق نتائج ممتازة في العمل أنا بالنسبة للخبرة أقل من 5 سنوات لنسبة(15%) هذه النسبة منخفضة، وقد تكون مرتبطة بمجموعة من العمال الجدد في سوق العمل، الذين يحتاجون إلى فترة زمنية أطول لكي يتعلموا ويتأقلموا مع متطلبات وظائفهم.

تظهر هذه الأنماط تنوعاً في تجارب العمل ومستويات الخبرة داخل السوق، مما يعكس التحولات في أنماط التوظيف والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها البيئة العملية.

الخبرة المهنية يظهر فهما جيداً للتنوع في مستويات الخبرة داخل بيئة العمل .نلاحظ تركيز على تفسيرات ترابط مدى الخبرة بالأداء والتطور المهني، وهذا يعكس وعياً جيداً بأهمية الخبرة في تحقيق النجاح في الحياة المهنية.

الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	25	31.25%
متزوج	47	58.75%
أرمل	1	1.25%
مطلق	6	7.5%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(5) ، يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويتضح لنا أن نسبة (58,75%) من الموظفين متزوجون وهذا يشير قد يكون لديهم استقرار اجتماعي ونفسي أكبر، مما يمكنهم من المشاركة بفعالية في الأنشطة

المجتمعية والبلدية. قد يكون لديهم أيضًا دافع أكبر لتحسين الخدمات البلدية لضمان بيئة أفضل لأسرهم. حيث هذا الاستقرار قد يجعلهم أكثر اهتماماً بالمشاركة في التخطيط البلدي والمشاريع التي تؤثر على جودة الحياة في المجتمع، أما بالنسبة أعزب نسبتها (31.25%) الموظفون عزاب هذا يشير قد يكون لديهم وقت ومرونة أكبر للمشاركة في الأنشطة البلدية. يمكن أن يكونوا أكثر انخراطاً في الأحداث الاجتماعية والفعاليات العامة. وقد يكون لديهم أيضًا دوافع مختلفة عن المتزوجين، مثل الاهتمام بالأنشطة الترفيهية والشبكات الاجتماعية أما بالنسبة مطلق نسبتها (7.5%) من الموظفين مطلقون وهذا يشير الأشخاص المطلقون قد يواجهون تحديات اجتماعية ونفسية، مما قد يؤثر على قدرتهم على المشاركة في الأنشطة البلدية. قد يحتاجون إلى دعم إضافي من البلديات في شكل خدمات اجتماعية واستشارية. قد يكون لديهم أيضًا رؤى مختلفة حول احتياجات المجتمع، مما يمكن أن يساهم في تنوع وجهات النظر في التخطيط البلدي، أما بالنسبة أرمل نسبتها (1.25%) من الموظفون أرامل هذا يشير أنهم يواجهون تحديات فريدة من نوعها، بما في ذلك العزلة الاجتماعية والاحتياجات الخاصة بالرعاية الصحية والنفسية. قد تكون البلديات بحاجة إلى تقديم برامج دعم مخصصة لهم. وهي مشاركتهم في الأنشطة البلدية قد تكون محدودة، لكنهم يمكن أن يقدموا رؤى مهمة حول احتياجات الفئات الأكثر هشاشة في المجتمع. حيث الحالة الاجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أولويات الأفراد واحتياجاتهم، مما يستوجب من البلديات مراعاة هذه الفروق عند التخطيط للخدمات والمشاريع. من المهم أن تكون هناك سياسات شاملة تأخذ في الاعتبار التنوع الاجتماعي، وذلك لضمان أن جميع فئات المجتمع يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار والتخطيط في البلدية.

بالتالي، فإن فهم التوزيع الاجتماعي للحالة الاجتماعية يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات بلدية أكثر فعالية وشمولية، مما يعزز من التماسك الاجتماعي والرفاه العام للمجتمع.

الجدول رقم (06) يبين عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف:

الاجابة	التكرار	النسبة
زملاء العمل	33	41.25%
رئيسك المباشر	37	46.25%
اخرى تذكر	10	12.5
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (6) ، يبين عند تعيينك لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف ويتضح لنا أن نسبة 46,25% من الموظفين يؤكدون أن عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة اعطيت لك توجيهات من طرف رئيسك المباشر تعتبر النسبة الأعلى، مما يشير إلى أن رئيسك المباشر له دور كبير في توجيه الموظفين الجدد. هذا يعكس الهيكل الهرمي في المؤسسة حيث تكون السلطة والمعلومات مركزة في أيدي القادة والمديرين. قد يشير هذا إلى ثقافة مؤسسية تركز على السيطرة والإشراف المباشر، مما يعزز العلاقة العمودية بين الموظفين والرؤساء، اما بالنسبة الى نسبة (41,25) من طرف زملاء العمل يعتقدون أن هناك تقارب هذه النسبة بالنسبة السابقة، مما يشير إلى أن زملاء العمل يشكلون مصدرًا مهمًا للتوجيه والمعلومات. يعكس هذا الثقافة التعاونية داخل المؤسسة حيث يتم تبادل المعرفة والدعم بين الأقران ،وقد يدل على وجود شبكات غير رسمية قوية داخل المؤسسة، حيث يلعب الزملاء دورًا في توجيه بعضهم البعض ومساعدة الجدد على التأقلم، أما بنسبة (12.5) من مصادر أخرى، كانت تشمل هذه الفئة مصادر توجيه غير تقليدية أو غير رسمية قد تشمل التدريب الخارجي، الموارد الإلكترونية، الأدلة المكتوبة، أو حتى شبكات الدعم المهنية خارج المؤسسة ،على الرغم من أن النسبة هنا أقل، إلا أنها تشير إلى تنوع في مصادر التوجيه، مما يساهم في تنمية مهارات الموظفين بشكل شامل

وقد لاحظنا من خلال هذا التحليل انه يعكس فهمًا جيدًا لتوزيع مصادر التوجيه داخل المؤسسة ويوضح كيفية تأثير هذه المصادر على ثقافة العمل والتفاعل بين الموظفين . يسלט الضوء على أهمية التوازن بين التوجيه العمودي من الرؤساء والتوجيه الأفقي من الزملاء، ويشير إلى تعددية المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجيه الموظفين الجدد.

الجدول رقم (07) يبين اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم:

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	48	60%
لا	32	40%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(7) ، يبين اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم، ويتضح لنا أن نسبة(60%) يؤكدون بنعم لأن اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم، تشير النسبة العالية (60%) نعم (إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأن هذه الحرية ستخدم المصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم .هذا يعكس بيئة عمل إيجابية حيث يكون الموظفون مرتاحين للمشاركة في صنع القرار . حيث يزيد شعور الحرية في العمل وتزيد من شعور الموظفين بالاندماج والانتماء للمؤسسة . هذا يؤدي إلى ارتفاع في الرضا الوظيفي، وزيادة في الإنتاجية، وتقليل من معدل الدوران الوظيفي . الموظفون الذين يشعرون بأن آرائهم وأفكارهم تُحترم يكونون أكثر التزامًا تجاه أهداف المؤسسة، حين يتمتع الموظفون بالحرية يكون التفكير بشكل إبداعي وتقديم حلول جديدة . هذا يشجع على الابتكار داخل المؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق، منح الحرية

يمكن أن يعزز من الصحة النفسية للموظفين، حيث يشعرون بأن لديهم القدرة على التحكم في أعمالهم والتوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. هذا يمكن أن يقلل من مستويات التوتر والقلق ويزيد من الرضا العام أما بالنسبة إلى نسبة (40%) كانت اجابتهم ب لا ويعتقدون انه عند اتخاذ القرار لا يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم، يمكن أن يكون ذلك بسبب مخاوف تتعلق بفقدان التوجيه، نقص في الوضوح حول الأدوار والمسؤوليات، أو القلق من عدم التساوي في الفرص أو المعاملة. هذه النسبة تستدعي ضرورة توضيح السياسات وضمان وجود دعم كافٍ لجميع الموظفين للتكيف مع الحرية الجديدة.

وقد لاحظنا من خلال التحليل ان تمكين الموظفين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات في ميدان الدراسة البلدية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وتعزيز الرضا العام. لكن يجب أن يتم ذلك بحكمة وتوجيه جيد للضمانات والتوازن بين الحرية والمسؤولية، وتوفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين.

الجدول (08) في حال أوكلت لك مهمة معينة تفضل:

الاجابة	التكرار	النسبة
العمل الجماعي	37	46.25%
العمل الفردي	40	50%
اخرى تذكر	3	3.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (8) ، في حال أوكلت لك مهمة معينة تفضل ان تكون عمل جماعي او عمل فردي أو مصالح أخرى ويتضح لنا أن نسبة (50%) يؤكدون في حال أوكلت لك مهمة معينة تفضل ان تكون العمل الفردي وهذا يشير

إلى أهمية العمل الفردي في إنجاز المهام .ويؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية والإسهام الفردي في تحقيق الأهداف الجماعية .من الممكن أن يعكس أيضاً مستوى الاستقلالية والمسؤولية الشخصية لكل فرأماً بنسبة(46,25) في حال اوكلت لك مهمة معينة تفضل ان تكون عمل جماعي وهذا يشير إلى أهمية العمل الجماعي في المشروع .قد يكون هذا يعكس التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، وقد يرتبط أيضاً بمدى التفاعل الاجتماعي والتكامل بين الأعضاء، أما بنسبة (3,75%) يمكن ربط هذه النسبة الصغيرة بجوانب أخرى في ميدان الدراسات البلدية، مثل الأبحاث العلمية والدراسات الاستشارية التي تساهم في فهم أفضل لتحديات المجتمعات المحلية وتقديم الحلول الفعالة لها.

وقد لاحظنا من خلال التحليل ان النسب تعكس توازناً مهماً بين العمل الفردي والجماعي في بيئة البلدية، حيث يجب توفير فرص للأفراد للعمل بشكل مستقل والتطور الشخصي، بينما يجب تعزيز التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف الجماعية وخدمة المجتمع بشكل أفضل.

الجدول (09) التعاون في مكان عملك يكون:

النسبة	التكرار	الاجابة
18.75%	15	الرئيس المباشر والمرؤوسين
28.75%	23	الرئيس المباشر وجماعة العمل
5%	4	بين جماعة العمل
10%	8	المرؤوسين وجماعة العمل
100%	80	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (9)، التعاون في مكان العمل يكون بين الرئيس المباشر والمرؤوسين، بين جماعة العمل الرئيس المباشر وجماعة العمل، المرؤوسين وجماعة العمل، ويتضح لنا أن نسبة (28,75%) يؤكدون أن التعاون في مكان عملك يكون بين الرئيس المباشر وجماعة العمل، وهذا يشير إلى أهمية دور الرئيس المباشر في تعزيز التعاون والتنسيق داخل الفريق يمكن تفسير هذا بوجود قيادة فعّالة تستطيع تحفيز وتوجيه أفراد الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة أما بنسبة نسبة (18,75%) يعتقدون أن التعاون في مكان عملك يكون بين رئيس المباشر والمرؤوسين وهذا يشير إلى النسب نسبة معتدلة، مما يعكس وجود تعاون وتفاهم بين الرئيس المباشر والمرؤوسين يمكن تفسير هذا بوجود علاقات عمل صحية ومبنية على الثقة والتواصل الجيد بين الطرفين، أما بالنسبة إلى نسبة (10%) بين المرؤوسين وجماعة العمل، هذه النسبة تعكس تأثير المرؤوسين في تحفيز وتوجيه باقي أفراد الفريق، ويمكن أن تعزز هذه العلاقة من فعالية الفريق وتحسين أداءه من خلال تبادل الخبرات والتعلم المستمر أما بالنسبة إلى نسبة (5%) بين جماعة العمل تظهر هذه النسبة أهمية العمل الجماعي والتعاون داخل فريق العمل، ويمكن أن تعكس هذه النسبة درجة التفاهم والتناغم بين أفراد الفريق وقدرتهم على العمل معًا بشكل فعّال.

بشكل عام، يُظهر تحليل هذه النسب أهمية بناء علاقات تعاونية قوية في بيئة العمل، حيث يسهم ذلك في تعزيز الفعالية والإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (10) يبين هل هناك تداخل في المهام بينكم:

النسبة	التكرار	السؤال
48.75%	39	نعم
51.25%	41	لا
100%	80	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(10) ، يبين هل هناك تداخل في المهام بينكم، ويتضح لنا أن نسبة(51,25%) يؤكدون بأنه لا يوجد هناك تداخل في المهام بينكم وهذه النسبة تشير إلى أن 51.25% من الأفراد لا يشعرون بوجود تداخل في المهام بينهم. وهذا يدل على وجود تقسيم واضح وصريح للمهام والمسؤوليات، مما يمنح كل فرد استقلالية في أداء عمله.

وأن الأدوار والمسؤوليات قد تكون محددة بدقة، مما يعزز التخصص ويقلل من الحاجة إلى التداخل في المهام. وقد يسهم عدم التداخل في زيادة كفاءة الأفراد، حيث يمكن لكل شخص التركيز على مهامه الخاصة دون التعرض لتشتت:.

وان الاعتماد على الأداء الفردي يمكن أن يعكس ثقافة عمل تفضل الإنجازات الفردية وتقييم الأداء بناءً على الإنجازات الشخصية.

، أما بالنسبة لنسبة 48 (75% من الأفراد يشعرون بوجود تداخل في المهام بينهم .هذا يمكن

ان يشير إلى أن هناك تفاعلاً كبيراً بين الموظفين في إنجاز المهام، مما يعزز روح الفريق ويؤدي إلى تبادل المعرفة والخبرات. حيث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يعزز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ويخلق بيئة عمل إيجابية .وعندما تكون المهام تتطلب تداخل وتعاون مستمر بين الأفراد حيث يعتمد كل فرد على الآخر لإنجاز جزء من المهمة.

ونلاحظ من خلال التحليل أن نسبة تداخل المهام بين الموظفين تشير إلى مدى تعاونهم وتنسيقهم في العمل .إذا كان هناك تداخل، فذلك يعني وجود تفاعل وتبادل للمعلومات بينهم، بينما عدم التداخل يشير إلى استقلالية أكبر في العمل.

الجدول (11) حسب رأيك عند تقييم الأداء في المؤسسة تفضل أن تكون:

السؤال	التكرار	النسبة
جماعيا	45	56.25%

فرديا	35	%43.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (11) ، حسب رأيك عند تقييم الأداء في المؤسسة تفضل أن يكون، ويتضح لنا أن نسبة (56,25%) يؤكدون رغبتهم في العمل الجماعي والتعاون والعمل كفريق واحد، قد يعكس هذا الاتجاه الاعتقاد بأن العمل الجماعي يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل، حيث يتمكن الأفراد من تبادل الأفكار والمعرفة ودعم بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكن أن يعكس هذا الاتجاه الاهتمام ببناء علاقات جيدة داخل الفريق وتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق أما بالنسبة لنسبة (43,75) الذي يشير بأن تقييم الاداء في المؤسسة يكون فردية يمكن أن يعكس ذلك عدة أمور. قد يكون لديهم رغبة في التركيز على تحدياتهم الشخصية والنمو الفردي، مما يعني أنهم يرغبون في مستوى عالٍ من الاهتمام والتقييم الفردي لتطوير مهاراتهم وأدائهم. قد يكون لديهم أيضًا رغبة في التفرد والاستقلالية في العمل، ويرى بعضهم أن التقييم الفردي يسمح لهم بإظهار إسهاماتهم بشكل أفضل وتحقيق الاعتراف بها.

بالتالي، يمكن القول إن تفضيل التقييم الجماعي يعزز التعاون والتضامن في العمل البلدي، بينما يساعد التقييم الفردي في تطوير مهارات وأداء الموظفين بشكل أفضل لتحقيق أهداف البلدية بشكل شامل وفعال.

الجدول (12) عندما يخضع الموظفون الى إجراءات تأديبية تفضل ان تكون الإجراءات:

السؤال	التكرار	النسبة
فردية	33	%41.25
جماعية	39	%48.75
اخرى	30	%37.5
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (12)، عندما يخضع الموظفون الى اجراءات تأديبية تفضل أن تكون الاجراءات جماعية أو فردية أو أخرى ،ويتضح لنا أن نسبة (48,75%) يؤكدون عندما يخضع الموظفون إلى إجراءات تأديبية تفضل أن تكون فردية حيث يفضل الموظفون أن تكون العقوبات فردية لأنهم يؤمنون بأن المسؤولية تقع على الفرد ويجب أن يتحملها، اجتناب الظلم الجماعي ،بعض الموظفين قد يشعرون بأن العقوبات الجماعية قد تكون غير عادلة إذا كانوا يؤدون عملهم بشكل جيد بينما يرتكب الآخرون الأخطاء، تحسين الأداء الفردي العقوبات الفردية قد تشجع الموظفين على تحسين أدائهم الشخصي لتجنب العقوبات ، أما بالنسبة إلى نسبة (41.25%) يعتقدون ،عندما يخضع الموظفون الى اجراءات تأديبية تفضل أن تكون الاجراءات جماعية التضامن الجماعي الموظفون قد يشعرون بالراحة أكثر عند مشاركة الآخرين في العقوبات، مما يعزز شعور التضامن ويقلل من الشعور بالعزلة ،تجنب النظرة الدونية :العقوبات الجماعية قد تقلل من النظرة الدونية والعار الموجهة للفرد، حيث يتم توزيع اللوم على الجميع ،العدالة المتصورة بمعنى بعض الموظفين قد يرون أن الإجراءات الجماعية أكثر عدالة لأنها تطبق على الجميع بنفس الطريقة أما بالنسبة إلى نسبة (37,5%) يعتقد الموظفون الى اجراءات تأديبية تفضل أن تكون الاجراءات من مصادر أخرى: التخصيص والتفصيل بمعنى قد يفضل الموظفون إجراءات تأديبية مصممة خصيصاً لحالات معينة، مما يسمح بالتعامل مع الظروف الخاصة لكل حالة.

ونلاحظ من خلال تحليلنا عند إدارة الإجراءات التأديبية في البلديات، يجب على المديرين أخذ تفضيلات الموظفين بعين الاعتبار لضمان الشعور بالعدالة والإنصاف .يمكن للإجراءات الجماعية تعزيز التضامن وتقليل وصمة العار، بينما يمكن للإجراءات الفردية أن تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية وتحسين الأداء .من المفيد أيضاً تبني نهج مرن ومخصص، يشمل الشفافية ومشاركة الموظفين، لتعزيز الثقة والرضا في بيئة العمل.

الجدول (13) حسب رأيك تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود:

السؤال	التكرار	النسبة
تماسك زملاء العمل	50	62.5%
التنافر بين الزملاء	20	25%
أخرى	10	12.5%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (13) ، حسب رأيك تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود تماسك زملاء العمل أو تنافر بين الزملاء أو أخرى تذكر، ويتضح لنا أن نسبة (62,5%) يؤكدون أن تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود تماسك زملاء العمل وهذا يشير إلى عند النظر إلى تأثير تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة على علاقات زملاء العمل،

تخصص وتقسيم العمل ويكون بتعدد الأقسام الإدارية يعزز التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والتعاون بين زملاء العمل داخل كل قسم. هذا يمكن أن يعزز التماسك داخل الفرق حيث يشعر الأعضاء بالانتماء إلى مجموعة معينة تعمل نحو أهداف مشتركة دعم داخلي ويكون الموظفون داخل نفس القسم يميلون إلى تقديم الدعم لبعضهم البعض، مما يعزز التماسك الاجتماعي. البيئة الداعمة والروابط القوية بين الزملاء يمكن أن تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام أما بالنسبة إلى نسبة (25%) يعتقدون أن تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود على تنافر بين الزملاء وقد نلاحظ أن تعدد الأقسام يمكن أن يؤدي إلى عزلة الأقسام عن بعضها البعض، مما يقلل من التفاعل بين الموظفين من مختلف الأقسام. هذه العزلة قد تؤدي إلى تنافر بين الزملاء حيث يشعر كل قسم بأنه منفصل ومستقل عن الأقسام الأخرى، وهناك تنافس غير صحي وجود أقسام متعددة يمكن أن يؤدي إلى تنافس غير صحي بين الأقسام على الموارد

أو التقدير، مما يزيد من التوترات والصراعات الداخلية ويقلل من التماسك، أما بالنسبة إلى نسبة خيارات أخرى (12.5%) التوازن بين التماسك والتنافس يمكن أن توجد بيانات عمل تحقق توازناً بين التماسك داخل الأقسام والتفاعل البناء بين الأقسام المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات مشتركة وبرامج تعاونية تعزز الروابط بين الأقسام التفاعل الوظيفي بعض المؤسسات قد تطبق سياسات تشجع على التفاعل والتعاون بين الأقسام المختلفة، مثل فرق العمل المشتركة أو مشاريع التعاون، مما يساعد على تقليل التنافر وزيادة التفاهم بين

الجدول (14) عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل تبحث عن حلول عند:

السؤال	التكرار	النسبة
زملاء العمل	30	37.5%
رئيسك المباشر	50	62.5%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (14)، عند الوقوع في المشكلة أثناء العمل تبحث عن حلول عند ،ويتضح لنا أن نسبة (62.5%) من الموظفين يؤكدون أن عند الوقوع في المشكلة أثناء العمل تبحث عن حلول عند رئيسك المباشر وهذا يشير ان العلاقة بين الموظفين والرؤساء المباشرين تكون بمستوى عالٍ من الثقة في الرؤساء المباشرين، إذا كان الموظفون يلجون إلى رؤسائهم المباشرين لحل المشكلات، فإن هذا يعكس اعتقادهم بأن القائد يملك الخبرة والقدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وفعالو تفضيل اللجوء إلى الرئيس المباشر يعكس قوة التسلسل الهرمي في المؤسسة، حيث يتوقع من الموظفين الاعتماد على رؤسائهم لتقديم التوجيه والإرشاد. اما العلاقة بين الزملاء تكون بنسبة 37.5% من الموظفين الذين يفضلون البحث عن حلول مع زملائهم تعكس وجود ثقافة تعاون جيدة في بيئة العمل. يمكن أن يكون هذا مؤشراً على أن الموظفين يقدر

الآراء المختلفة ويثقون في قدرة زملائهم على تقديم حلول مبتكرة واللجوء إلى الزملاء يمكن أن يعكس أيضاً أهمية الدعم الاجتماعي بين أفراد الفريق، حيث يشعر الموظفون براحة أكبر في مناقشة مشكلاتهم مع الأشخاص الذين يتشاركون معهم نفس المهام والتحديات.

الزملاء الجدول (15) كيف ترى تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
عشوائية	30	37.5%
متشددة	9	11.25%
معقولة	41	51.25%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (15) ، ترى تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل (51,25%) من الموظفين يرون أن تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل بطريقة معقولة وهذا يشير هذا إلى أن غالبية الأفراد يرون أن رؤسائهم يديرون الأقسام الإدارية بشكل معقول ومنطقي .يعني هذا أن هناك نظاماً واضحاً وإدارة فعالة إلى حد ما، مما يعكس نوعاً من الاستقرار والتنظيم في العمل، أما بالنسبة لنسبة (37.5%) تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل عشوائية هذه النسبة الكبيرة نسبياً تشير إلى أن عدداً لا بأس به من الأفراد يشعر بأن إدارة رؤسائهم للأقسام تقتصر إلى التنظيم والوضوح .يمكن أن يؤدي ذلك إلى فوضى في العمل، مما يؤثر سلباً على الكفاءة والإنتاجية أما بنسبة لنسبة (11.25%) تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل

متشددة (11.25%) هذه النسبة تشير إلى أن أقلية من الأفراد يرون أن الإدارة صارمة جداً . هذا يمكن أن يعكس تواجد سياسات وإجراءات صارمة قد تؤدي إلى ضغط نفسي وزيادة في التوتر بين الموظفين، مما قد يؤثر على رضاهم الوظيفي

من خلال هذه الأرقام، يمكن استنتاج أن هناك توازنًا دقيقًا في كيفية إدارة الأقسام الإدارية، حيث الأغلبية ترى أنها معقولة، ولكن هناك توجه واضح نحو الحاجة إلى تحسين التنظيم والتخفيف من العشوائية، مع الحفاظ على قدر من الصرامة التي تعتبرها الأقلية ضرورية.

الجدول (16) عندما تمنح لك فرص المشاركة في صنع القرار:

السؤال	التكرار	النسبة
تشعر انك جزء من المؤسسة	30	37.5%
تشعر بالفخر	7	8.75%
تشعر بأهميته المهام الموكلة اليك	43	53.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (16)، تمنح لك الفرص المشاركة في صنع القرار، ويتضح لنا أن نسبة (53,75%) من الموظفين يؤكدون أن نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بأهمية المهام الموكلة إليهم، مما يشير إلى أن المؤسسة تعطي الموظفين دورًا ملموسًا في صنع القرار وتنفيذ المهام يمكن أن يكون لهذا الشعور تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والتحفيز، حيث يشعر الموظفون بأنهم يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة أما بالنسبة الى نسبة (37.5%) الذي يعتقد الموظفون أن عندما تمنح لك الفرص المشاركة في صنع القرار، ويتضح لنا أنك تشعر انك جزء من المؤسسة وهذه النسبة تُظهر أن هناك مجالاً لتحسين الشعور بالانتماء بين الموظفين. الشعور بالانتماء مهم لتعزيز الالتزام والمثابرة، ويؤثر بشكل مباشر على التعاون والانسجام في بيئة العمل أما بالنسبة الى النسبة (8.75%) الذي يعتقد الموظفون تمنح لك الفرص المشاركة في صنع القرار، ويتضح أنها تشعر بالفخر وهذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن معظم الموظفين لا

يشعرون بالفخر بانتمائهم للمؤسسة. قد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين، أو ربما عدم وجود نظام مكافآت وتقدير مناسب.

المحور الثالث: متعلق بالثقافة التنظيمية

الجدول (17) تطبيق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	32	40%
لا	48	60%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (17) ، متى تطبق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل، ويتضح لنا أن نسبة (60%) من الموظفين يؤكدون ب لا تطبق الإجراءات داخل المؤسسة بشكل عادل وتشير هذه النسبة إلى أن الأغلبية يعتقدون أن الإجراءات التنظيمية لا تطبق بشكل عادل. هذا يمكن أن يكون ناتجاً بعدم شعور الموظفين بأن القرارات تُتخذ بدون شفافية كافية، مما يؤدي إلى شعور بالتحيز يمكن أن يشعر البعض بأن الإجراءات تفضل بعض الأفراد أو الفئات على حساب الآخرين. عدم إشراك الموظفين في عملية وضع وتنفيذ الإجراءات قد يؤدي إلى شعور بعدم العدالة، أما بالنسبة إلى نسبة (40%) من الموظفين يرون ان تطبيق الاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة يكون بشكل عادل هذه النسبة عن أقلية وقد يكون هؤلاء الموظفون تكون لديهم ثقة أكبر في الإدارة والنظام التنظيمي وربما كانت تجاربهم الشخصية مع الإجراءات التنظيمية كانت عادلة ومنصفة الا ان شعور الموظفين بعدم العدالة يمكن أن يقلل من رضاهم عن وظائفهم ويؤدي إلى تدني الروح المعنوية.

الجدول (18) نوع التصالح السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة:

السؤال	التكرار	النسبة
صاعد	25	31,25%
أفقي	0	0%
نازل	15	25%
كل المستويات	35	43,85%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (18) ، نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة، ويتضح لنا أن نسبة (43.85%) من الموظفين يؤكدون نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة هو كل المستويات ويشير هذا إلى النسبة التي تشير إلى وجود تواصل شامل عبر جميع المستويات الإدارية .وهو أعلى نسبة بين الأنواع الأخرى، مما يشير إلى وجود محاولات لتعزيز التواصل على جميع الأصعدة، رغم أن الاتصال الأفقي غير موجود أما بالنسبة الى نسبة (31.25%) من الموظفين الذين يعتقدون أن نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة هو الاتصال الصاعد وهذا يشير هذا النوع من الاتصال الطريقة التي يتم بها نقل المعلومات من الموظفين إلى الإدارة هناك بعض القنوات المفتوحة التي تتيح للموظفين التواصل مع مديريهم والإدلاء بأرائهم أو تقديم تقاريرهم أما بالنسبة الى نسبة (25%) من الموظفين الذين يعتقدون أن نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة هو الاتصال النازل وهذا النوع من الاتصال يتمثل في الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا إلى الموظفين .نسبة 25% تشير إلى أن الإدارة تعتمد على توجيه الموظفين بشكل واضح، ولكنها ليست الطريقة الأساسية للتواصل داخل المؤسسة أما بالنسبة الى نسبة (0%) من الموظفين الذين يعتقدون أن نوع الاتصال أفقي يعني عدم وجود اتصال أفقي أن التواصل بين الزملاء على نفس المستوى الإداري معدوم .هذا قد يؤثر سلباً على التعاون والعمل

الجماعي، حيث يعتمد الموظفون بشكل كامل على التواصل الصاعد والنازل دون التفاعل فيما بينهم. السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة

الجدول (19) يلتزم العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	45	52,25%
لا	35	43,75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (19)، مدى التزام العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم، ويتضح لنا أن نسبة (52,25%) من الموظفين يؤكدون بنعم مدى التزام العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم، هذه النسبة تعكس وجود عدد كبير من العمال الذين يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم، يمكن أن تكون هذه النسبة مؤشراً على فعالية نظام الإدارة والتحفيز داخل المؤسسة قد ترتبط هذه النسبة بعوامل مثل الثقة بين العمال والإدارة والتواصل الفعال أما بنسبة الى نسب (43.75%) من الموظفين الذي يعتقدون ب لا حول عدم التزام العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم وهذا يشير أن يكون لهذه النسبة أسباب متعددة مثل ضعف التواصل، أو عدم وجود نظام فعال للتحفيز، أو ربما مشكلات شخصية أو عملية تؤثر على الالتزام.

- من الضروري فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذه النسبة لتحسين مستوى الالتزام في المؤسسة.

من خلال تحليل للنسب المختلفة للالتزام بالمهام الموكلة للعمال يعكس فهماً جيداً للموضوع. قمت بتحليل كل نسبة على حدة وتوضيح العوامل المحتملة التي تؤثر عليها، مما يساعد في فهم أفضل للوضع داخل المؤسسة. يمكنك استكمال التحليل بدراسة تأثير

هذه النسب على أداء المؤسسة بشكل أكبر، والتركيز على كيفية تحسين معدلات الالتزام لتحقيق أداء أفضل وبيئة عمل أكثر فعالية.

الجدول (20) تتضايق من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	57	71.25%
لا	23	28.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (20) ، يتم تضايقك من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة، ويتضح لنا أن نسبة (71,25%) من الموظفين يؤكدون بنعم عند تضايقهم من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة وهذا يشير إلى وجود عدد كبير من الموظفين الذين يشعرون بالتضايق من سلوك الزملاء الذين يسيئون إلى سمعة المؤسسة .يمكن أن تكون الأسباب وراء ذلك متنوعة، مثل عدم الاحترام للقواعد والقيم الخاصة بالمؤسسة، أو عدم الوعي بأثر سلبي يمكن أن يكون لتلك السلوكيات على العمل الجماعي والصورة العامة للمؤسسة أما بالنسبة إلى نسب لا 28.75% من الموظفين الذين يعتقدون انه لا يتم تضايقهم من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة، يمكن أن يعود ذلك لعدة أسباب، مثل عدم وعيهم بشكل كامل بتأثير تلك السلوكيات، أو ربما لا يرون أن هذه السلوكيات تؤثر بشكل كبير على سمعة المؤسسة .قد يكون هناك أيضًا عوامل داخلية أو خارجية تؤثر على نظرتهم لهذا الأمر.

تحليل هذه النسب يعكس التنوع في التفاعلات الاجتماعية داخل البيئة العملية، ويمكن أن يساعد في اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تحسينية لتعزيز العلاقات بين الموظفين والحفاظ على سمعة المؤسسة.

الجدول (21) يؤدي عدم تكافؤ الفرص بينكم الى:

السؤال	التكرار	النسبة
عدم الرضا	60	%75
العداء	20	%25
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(21) ، يؤدي عدم تكافؤ الفرص بينكم إلى عدم الرضا أم العداء، ويتضح لنا أن نسبة (75%) من الموظفين يؤكدون بعدم تكافؤ الفرص بينكم يؤدي إلى عدم الرضا وهذا يشير إلى أن النسبة العالية إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بعدم الرضا نتيجة لعدم تكافؤ الفرص .يمكن أن يكون هذا بسبب عدم توزيع الموارد بشكل عادل، أو التفضيل الشخصي في الترقيات، أو فرص التدريب والتطوير المهني غير المتكافئة .هذا الشعور بعدم الرضا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، وزيادة في معدلات الغياب، وارتفاع في نسبة دوران الموظفين، أما بالنسبة إلى نسبة (25%) من الموظفين يعتقدون أن عدم تكافؤ الفرص بينكم يؤدي إلى العداء وهذا يشير إلى أن ما يقرب من ربع الموظفين يشعرون بالعداء نتيجة لعدم تكافؤ الفرص .هذا يمكن أن يتجلى في صراعات داخل الفرق، وتقويض جهود الزملاء، ونشر الشائعات، وتدهور العلاقات بين الموظفين .هذا المستوى من العداء يمكن أن يؤثر سلبًا على بيئة العمل العامة ويزيد من توتر الفريق.

الجدول(22) هناك سلوكيات عنصرية داخل المؤسسة:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	57	%71.25
لا	23	%28.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(22) ، معرفة أن هناك سلوكيات عنصرية داخل المؤسسة، ويتضح لنا أن نسبة (71,25%) من الموظفين يؤكدون بوجود سلوكيات عنصرية داخل المؤسسة وهذا يشير النسبة الكبيرة من المشاركين الذين أقروا بوجود سلوكيات عنصرية إلى وجود مشكلة كبيرة تتعلق بالتمييز والعنصرية داخل المؤسسة . هذه النسبة تستدعي اهتمامًا كبيرًا من الإدارة واتخاذ إجراءات فورية لمعالجة هذه القضية أما بالنسبة إلى نسبة(28.75%) من الموظفين يعتقدون أنه لا يوجد سلوكيات عنصرية داخل المؤسسة وهذا يشير إلى أنه لا توجد سلوكيات عنصرية، إلا أن هذا لا يلغي الحاجة إلى معالجة القضية، بل يعزز من ضرورة فهم أسباب الاختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والعمل على تحسين بيئة العمل.تأثير العنصرية على بيئة العمل :يمكن أن تؤثر السلوكيات العنصرية بشكل كبير على معنويات الموظفين، وتؤدي إلى تقليل الإنتاجية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي .يمكن أيضًا أن تؤثر على سمعة المؤسسة وتقلل من قدرتها على جذب المواهب والحفاظ عليها.الإجراءات المقترحة :يتوجب على المؤسسة اتخاذ خطوات جادة لمعالجة هذه المشكلة، مثل:تقديم تدريبات توعوية حول التنوع والشمول.تطبيق سياسات صارمة لمكافحة التمييز.إنشاء قنوات آمنة للإبلاغ عن السلوكيات العنصرية ومتابعتها بجدية.تعزيز التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة لتعزيز الثقة والشفافية.تحليل البيانات بعمق :قد يكون من المفيد إجراء دراسات إضافية لفهم الأسباب الكامنة وراء السلوكيات العنصرية ومعرفة الأقسام أو الفئات الأكثر تأثرًا، مما سيساعد على وضع استراتيجيات محددة لمعالجة المشكلة.باختصار، تحليل النتائج يشير إلى وجود مشكلة عنصرية تتطلب اهتمامًا فوريًا من المؤسسة، ومن المهم اتخاذ إجراءات ملموسة لتعزيز بيئة عمل شاملة وعادلة لجميع الموظفين.

جدول (23) تأخذ العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة شكل:

السؤال	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

لا مبالاة	43	53.75%
تنافس	10	12.5%
مشاركة	27	33.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (23) ، حسب رأيك تأخذ العلاقة بين الأفراد داخل العلفي المؤسسة بشكل لا مبالاة، تنافس، مشاركة، ويتضح لنا أن نسبة (53,75%) من الموظفين يؤكدون أن العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة تأخذ شكل لا مبالاة وهذا يشير إلى هذه النسبة إلى وجود تحفظ أو عدم اهتمام بين الأفراد داخل المؤسسة. قد يكون هذا ناتجاً عن عوامل مختلفة مثل عدم الشعور بالانتماء إلى الفريق أو غياب الرغبة في المشاركة الفعالة أما بالنسبة الى نسبة (33,75%) من الموظفين يعتقدون ان العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة يكون بشكل مشاركة وهذا يشير الى وجود تواصل وتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة. قد يكون هذا بسبب وجود بيئة عمل تشجع على المشاركة والتعاون وتعزز الروابط الاجتماعية الإيجابية أما بالنسبة الى نسبة (12,5%) من الموظفين يعتقدون ان العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة يكون بشكل التنافس وهذا يشير إلى وجود بعض درجات التنافس بين الأفراد. يمكن أن يكون التنافس إيجابياً في بعض الحالات إذا كان يحفز الأفراد على تحسين أدائهم والسعي لتحقيق الأهداف، ولكن قد يكون أيضاً سلبياً إذا زاد عن حده وأثر على التعاون والعمل الجماعي.

تلك النسب تعكس ديناميتا معقدة داخل المؤسسة، ويمكن أن تختلف التفسيرات حسب طبيعة العمل والثقافة المؤسسية والعوامل الاجتماعية الأخرى

جدول (24) يوجد خلافات في العمل بينكم:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	39	48.75%

لا	41	%51.25
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (24) ، يوجد خلاف في العمل بينكم، ويتضح لنا أن نسبة (51,25%) من الموظفين يؤكدون لا يوجد خلافات في العمل بينكم هذه النسبة تظهر أن أكثر من نصف المشاركين يعتقدون بعدم وجود خلافات في العمل، مما يمكن أن يعكس بيئة عمل متعاونة ومستقرة .هذا قد يدل على وجود سياسات وإجراءات فعالة لإدارة الصراعات، ووجود تفاهم جيد بين الموظفين، وربما نظام دعم قوي من الإدارة. بالمجمل، النسب متقاربة للغاية أما بالنسبة إلى النسبة (48,75%) من الموظفون يعتقدون أنه يوجد خلافات في العمل تشير هذه النسبة إلى أن ما يقرب من نصف المشاركين في الاستبيان يعترفون بوجود خلافات في العمل .يمكن تفسير ذلك بأن هناك تحديات تتعلق بالتواصل أو تفاوت في الأهداف أو ربما ضغوطات العمل تؤدي إلى ظهور خلافات بين الموظفين .هذا يمكن أن يشير إلى وجود بيئة عمل تحتاج إلى تحسينات في إدارة الصراعات وتعزيز التعاون بين الفرق.

بالمجمل، النسب متقاربة للغاية مما يعكس توازنًا نسبيًا بين وجهتي النظر .ينبغي التركيز على فهم العوامل التي تؤدي إلى الخلافات لتعزيز الجوانب الإيجابية وتخفيف الجوانب السلبية لضمان بيئة عمل مثمرة ومستدامة.

جدول (25) يمثل إذا وجدت الى اين تلجا النقابة ام القانون:

السؤال	التكرار	النسبة
النقابة	33	%41.25
القانون	47	%57.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (25) ، إذا وجدت إلى أين تلجأ النقابة أم القانون، ويتضح لنا أن نسبة (57,75%) من الموظفين يؤكدون بأنهم يلجأ أبناء على الأرقام التي قدمتها، يمكننا إجراء تحليل سوسيولوجي لتوزيع الأفراد في العمل بنسبة 57.75% يلجؤون إلى القانون ويرمز لرغبة الأفراد في الالتزام بالأنظمة والقوانين المحددة التي تدير العمل والمجتمع. يمكن أن يكون ذلك بسبب الثقة في النظام القائم والاعتقاد بأن القوانين تحمي حقوق الجميع وتضمن العدالة والاستقرار. ويعكس هذا الاختيار أيضًا القيم القانونية والاجتماعية التي يتبناها الأفراد، مثل الالتزام بالعدالة والمسؤولية الشخصية داخل النظام القانوني المعترف به، أما بنسبة إلى نسبة (41.25%) من الموظفين الذين يعتقدون أن يلجؤون إلى النقابة و يشير هذا الاختيار إلى رغبة الأفراد في التنظيم الاجتماعي والدفاع عن حقوقهم من خلال الانضمام إلى نقابات العمال أو الجمعيات المهنية. و يعبر عن الرغبة في تحسين ظروف العمل والحصول على حقوق معينة وفقًا للاتفاقيات والمفاهيم النقابية المعترف بها.

بشكل عام، يمكن تفسير هذا التوزيع بأنه يعكس التوجهات والقيم الاجتماعية والقانونية للأفراد داخل المؤسسة. يظهر توجهًا نحو الالتزام بالأنظمة والقوانين (مقابل رغبة في التنظيم والحماية الجماعية (النقابة).

الجدول (26) يبين أهم ما يدفعك للعمل وتحسين أدائك:

السؤال	التكرار	النسبة
نيل رضا الرؤساء	9	11.25%
العمل على قدر الراتب	26	32.5%
الرغبة المشتركة للزملاء في الابتكار والنجاح المشترك	29	36.25%

اخرى	16	20%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (26) ، أهم ما يدفعك للعمل وتحسين دائك، ويتضح لنا أن نسبة (36.25%) من الموظفون يؤكدون أن الرغبة المشتركة للزملاء في الابتكار والنجاح المشتركة هي النسبة الأعلى وهي تشير هذه النسبة الأعلى تشير إلى أن التفاعل والتعاون بين الزملاء والرغبة المشتركة في الابتكار والنجاح هي العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء . هذه البيئة التعاونية تشجع على تبادل الأفكار والجهود المشتركة لتحقيق النجاح، مما يعزز الروح الجماعية والتحفيز الداخلي أما بالنسبة إلى للعمل على قدر الراتب والذي بلغت نسبته ب (32.5%) نسبة كبيرة من الأفراد يعملون وفقاً للأجر الذي يتقاضونه . هذه النسبة تعكس وجود عقلية اقتصادية تقليدية بين العاملين، حيث يرون أن الجهد المبذول يجب أن يتناسب مع الراتب الذي يتلقونه .قد يشير ذلك إلى عدم وجود حوافز إضافية أو مكافآت تدفع الأفراد لبذل جهد إضافي، أما بالنسبة أخرى (20%) تمثل هذه النسبة مجموعة متنوعة من الدوافع الأخرى التي قد تشمل التطور المهني، الرضا الشخصي، حب العمل نفسه، أو الشعور بالانتماء . هذه الفئة تعكس أن هناك عوامل متعددة تؤثر على التحفيز ولا يمكن حصرها في الأسباب المذكورة فقط. ويليه نسبة نيل رضا الرؤساء (11.25%) حيث هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن أقلية من الأفراد يركزون على رضا رؤسائهم كدافع رئيسي لتحسين الأداء . هذا قد يدل على ثقافة تنظيمية حيث التقدير والتشجيع من الرؤساء ليس له تأثير كبير على التحفيز.

من هذا التحليل، يمكن الاستنتاج أن العمل الجماعي والرغبة في الابتكار بين الزملاء هي العوامل الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء، بينما يعتبر رضا الرؤساء أقل أهمية نسبياً .على الجهات الإدارية التركيز على تعزيز بيئة العمل التعاونية وتقديم حوافز تشجع على الإبداع والابتكار لتعزيز الأداء العام.

الجدول (27) يبين الادارة تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات التنافر بينهم:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	24	31.25%
لا	56	70%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية من الجدول (27) يوضح مدى فعالية الإدارة في تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات التنافر بينهم، ويتضح ان النسبة الأكبر من الموظفين (70%) يرون أن الإدارة لا تعمل بفعالية على تحسين العلاقات بينهم. هذا يعكس وجود تحديات كبيرة في بيئة العمل قد تؤثر سلبًا على التفاهم والتعاون بين الموظفين. ويشير هذا الرأي إلى ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات الإدارة لتحسين العلاقات الداخلية، حيث يمكن أن يكون للتنافر بين الموظفين تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية في حين ان نسبة 31.25% من الموظفين يشعرون أن الإدارة تعمل على تحسين العلاقات بينهم. هذه النسبة الأقل تُظهر وجود جهود من الإدارة ولكنها غير كافية لتحقيق تحسين ملحوظ في العلاقات بين الموظفين.

- يعكس هذا الرأي أهمية تعزيز التواصل الفعال وبناء بيئة عمل تعاونية لتحقيق تحسينات ملموسة في العلاقات الداخلية

تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تطوير استراتيجيات فعّالة لتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين. يمكن للإدارة أن تنفذ برامج تدريبية وجلسات عمل جماعية، بالإضافة إلى أنشطة لبناء روح الفريق، مما يساهم في تقليل حالات التنافر وتعزيز بيئة عمل إيجابية. تحسين العلاقات الداخلية سيساهم في زيادة رضا الموظفين وتعزيز التزامهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء والإنتاجية في البلدية.

الجدول (28) يبين المسؤولون يبدون رغبة في تحسين كل عامل بأنه جزء من فريق العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	25	31.25%
لا	55	68.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (28) ، مدى تعتقد ان المسؤولون يبدون رغبة في تحسين كل عامل بأنه جزء من فريق العمل ويتضح لنا أن نسبة (70%) من الموظفين يؤكدون لا يعتقدون أن المسؤولين يظهرون رغبة في تحسين كل عامل بأنه جزء من فريق العمل، بينما يعتقد انا بالنسبة الـ 31%25. من الموظفون الذين يعتقدون أنهم يظهرون هذه الرغبة .يمكن تفسير ذلك على أنه يشير إلى انعدام بعض عوامل الدعم أو الاتصال في بيئة العمل، مما يؤثر على الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة في الفريق.

ونلاحظ من خلال التحليل أنه يشير إلى وجود تحديات في بيئة العمل تتعلق بالتواصل والدعم من قبل المسؤولين .يمكن أن يكون هذا نتيجة لعدم وضوح الأهداف المشتركة أو عدم وجود استراتيجيات فعالة للتواصل والتعاون داخل الفريق .يمكنك النظر في تعزيز التواصل وبناء علاقات قوية داخل الفريق لتعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة.

كيف ذلك:

الجدول (29) يبين عند نشوء خلافات بين العمال هل تعطى نفس الفرص لسماع الشكاوى:

السؤال	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

نعم	29	%36.25
لا	51	%63.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (30) ، عند نشوء خلافات بين العمال هل تعطي نفس الفرص لسماعة الشكاوى، ويتضح لنا أن نسبة (68,75%) من الموظفين يؤكدون عند نشوء خلافات بين العمال لا تعطي الفرص لسماع الشكاوى وهذا يشير إلى أن معظم العمال يشعرون بأنهم لا يحصلون على نفس الفرص لسماع شكاويهم . يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم وجود آليات فعالة للتعبير عن الشكاوى داخل المؤسسة أو لعدم وجود قنوات موثوقة للتواصل مع الإدارة . يمكن أن ترتبط هذه النسبة بمشاعر الاستياء وعدم الرضا من جانب العمال تجاه سياسات العمل وأساليب التفاعل داخل الشركة أما النسبة التي تقول " نعم(31.25%) " من الموظفين الذين يشكون أقلية بأنهم يحصلون على نفس الفرص لسماع شكاويهم . قد يكون هذا الانطباع ناتجاً عن وجود آليات فعالة للتواصل داخل المؤسسة تسمح بتقديم الشكاوى والاستفسارات بشكل فعال، أو قد يكون ناتجاً عن تجارب إيجابية سابقة لهؤلاء العمال في معالجة شكاويهم وتلبية احتياجاتهم.

من الجدير بالذكر أن هذا التحليل يوضح أهمية تطوير آليات فعالة لإدارة الشكاوى داخل المؤسسات، وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والشفافية لتعزيز رضا الموظفين وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

الجدول (30) يبين طبيعة ظروف العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
مناسبة	27	%23.75
غير مناسبة	53	%66.25

المجموع	80	%100
---------	----	------

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(31) ، ظروف العمل هل هي مناسبة ام غير مناسبة، ويتضح لنا أن نسبة (66,25%) من الموظفين يؤكدون النسبة غير المناسبة 66.25%

يُعتبر هذا الرقم مرتفعًا ويشير إلى أن غالبية المشاركين يرون أن ظروف العمل غير مناسبة.

من الممكن أن يكون هذا بسبب عوامل مثل الضغط العملي الزائد، أو نقص في التواصل والدعم، أو تحديات في التوازن بين الحياة الشخصية والعملية. أما النسبة المناسبة 23.75%

بالرغم من أن هذه النسبة أقل، إلا أنها تشير إلى وجود جزء من المشاركين يرون أن الظروف مناسبة. يمكن أن يكون هؤلاء الموظفين يشعرون بتوازن جيد بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية، أو يستمتعون بالتواصل الفعال داخل الفريق والدعم الإداري الجيد.

تحليل هذه النسب يمكن أن يساعد في فهم تفاعل الموظفين مع بيئة العمل والعوامل التي تؤثر على رضاهم وأدائهم.

الجدول (31) أهداف المؤسسة:

السؤال	التكرار	النسبة
متوافقة	35	%42.75
غير متوافقة	45	%56.25
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (31) ، ما أهداف المؤسسة هل هي متوافقة أم غير متوافقة، ويتضح لنا أن نسبة (56,25%) من الموظفين يؤكدون أن اهداف المؤسسة غير متوافقة في المؤسسة تشير إلى أن هناك جزء كبير من الأهداف يمكن تحقيقه بشكل متوافق ومتناغم، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ %43.75 تشير إلى أن هناك جزء أقل يحتاج إلى مزيد من الجهد والتنسيق لتحقيقه بشكل متوافق مع باقي أهداف المؤسسة.

هذا التوزيع يمكن أن يعكس تحديات في تنفيذ استراتيجيات وأهداف متعددة في الوقت نفسه، حيث قد يحتاج بعض الأهداف إلى مزيد من التركيز والجهد لضمان تحقيقها بشكل متوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة بشكل عام .يمكن أن تعكس هذه النسب أيضًا تحديات في تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة أو الفروع، حيث قد تكون هناك اختلافات في التفاهم والتوجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول (32) يبين تناسب المنصب مع الشهادة:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	34	%42.5
لا	36	%45

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (32) ، مدى تناسب المتصلب مع شهادتك، ويتضح لنا أن نسبة (45%) من الموظفين يؤكدون عدم تناسب المنصب مع الشهادة وعند تحليل البيانات السوسيولوجية المتعلقة بتناسب المنصب مع الشهادة، حيث أن %42.5 من الموظفين يعتقدون أن المنصب لا يتناسب مع شهاداتهم من خلال عدم التوافق بين المؤهلات والوظائف وهي نسبة كبيرة من الموظفين (45%) يشعرون بأن مناصبهم لا تتناسب مع شهاداتهم .هذا يمكن أن يشير إلى أن هناك فجوة بين التعليم والمتطلبات الفعلية للوظائف.

- يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم توفر وظائف تتناسب مع التخصصات الأكاديمية للموظفين أو بسبب متطلبات سوق العمل التي قد تركز على المهارات والخبرات العملية أكثر من الشهادات الأكاديمية أما بالنسبة الى نسبة 42.5% من الموظفين يعتقدون ان المنصب يتناسب مع شهاداتهم، حيث نسبهم الموظفين الذين يشعرون بأن مناصبهم تتناسب مع شهاداتهم (42.5%) تعتبر كبيرة أيضًا. هذا يدل على وجود قطاع كبير من الموظفين الذين يجدون توافقًا بين تعليمهم الأكاديمي ومهام وظائفهم. هذا التوافق يمكن أن يعكس جودة البرامج التعليمية التي تعد الطلاب بشكل جيد لسوق العمل أو أن هذه الوظائف تتيح فرصًا لتطبيق المعارف الأكاديمية بشكل فعال.

في الختام، يعكس هذا التحليل وجود تباين كبير بين الموظفين في شعورهم بتناسب مناصبهم مع شهاداتهم. يجب على المؤسسات أن تأخذ هذا التباين في الحسبان عند تخطيط وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية لضمان تحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف والمؤهلات الأكاديمية للموظفين.

الجدول (33) يبين حجم العمل المنجز يوميًا يتناسب مع قدرات وإمكانات العاملين:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	26	32.5%
لا	54	67.5%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (33) ، هل تعتقد ان حجم العمل المنجز يتناسب يوميًا مع قدرات وإمكانات العاملين، ويتضح لنا أن نسبة (67,5%) من الموظفين يؤكدون أن حجم العمل المنجز يوميًا لا يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم. هذا يمكن أن يشير إلى ان هناك تكديس في المهام أو أن البعض يتحمل عبء عمل أكبر من

الآخرين، مما يؤدي إلى شعور بعدم التناسب. ونقص في التدريب أو الموارد المتاحة للعاملين لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة.

، أما بالنسبة إلى نسبة 32.5% من الموظفين يعتقدون أن حجم العمل مناسب لقدراتهم، مما قد يشير إلى وجود فئات أو أقسام داخل المؤسسة تعمل بكفاءة وتستفيد من التدريب والموارد المتاحة بشكل أفضل. هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة إلى مراجعة توزيع المهام، تقديم التدريب المناسب، وتحديد توقعات واقعية تتناسب مع قدرات وإمكانيات العاملين لضمان بيئة عمل متوازنة ومنتجة.

الجدول (34) يبين ان المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من أجل تحسين مستوى اداء عمالها:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	25	31.25%
لا	55	68.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (34) ، تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تحسين مستوى أداء عمالها ويتضح لنا أن نسبة (68,75%) من الموظفين يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية لتحسين مستوى أدائهم بينما 31.25% يرون العكس، يمكننا إجراء التحليل السوسيولوجية التالي:

1. تقييم الثقافة التنظيمية:

- هذا التوزيع يظهر أن هناك غالبية كبيرة من العاملين يشعرون بأن المؤسسة لا تبذل جهودًا كافية لتطويرهم من خلال الدورات التدريبية. قد يشير ذلك إلى ضعف في الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم والتطوير المهني.

2. تحليل تأثير التدريب على الأداء:

- التدريب المستمر يعتبر من العناصر الحيوية في تطوير كفاءات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. عدم وجود هذه الدورات أو محدوديتها يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإحباط وقلة الرضا الوظيفي بين العاملين، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم العام.

3. الفجوة بين الإدارة والعاملين:

_النسبة الكبيرة من العاملين الذين يعتقدون بعدم وجود دورات تدريبية قد تشير إلى وجود فجوة في التواصل بين الإدارة والعاملين. ربما تكون هناك جهود تدريبية قائمة ولكنها غير مرئية أو معروفة لدى العاملين، أو أن هناك قصوراً في تنفيذ وترويج هذه البرامج.

4. تحليل الحاجة للتغيير:

- هذه النتائج تشير إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات التدريب والتطوير داخل المؤسسة. يمكن أن يكون ذلك عن طريق تعزيز برامج التدريب وتوسيع نطاقها، وضمان وصول المعلومات المتعلقة بهذه البرامج لجميع العاملين.

5. تأثيرات طويلة الأمد:

- استمرار هذا التصور السلبي تجاه التدريب يمكن أن يؤدي إلى تزايد معدلات الدوران الوظيفي، حيث قد يسعى العاملون للبحث عن فرص عمل أخرى تقدم لهم فرص تطوير مهنية أفضل.

من هذا المنطلق، يمكن للمؤسسة العمل على تحسين برامج التدريب والتطوير والتواصل بشكل أفضل مع العاملين حول هذه الجهود، لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة فعالية الأداء العام.

الجدول (35) خضعت لدورات تدريبية:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	21	26.25%

لا	59	%73.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(35) ، هل خضعت لدورات تدريبية ويتضح لنا أن نسبة (73,75%) من الموظفين يؤكدون بنعم لم يخضعوا لدورات تدريبية . هذا يشير إلى أن الأغلبية الساحقة من الموظفين قد لا يتلقون تدريباً كافياً أو لا يحصلون على الفرص للتطوير المهني أما النسبة الصغرى (26.25%) من المشاركين خضعوا لدورات تدريبية . هذا قد يعكس قلة في برامج التدريب المتاحة أو عدم تشجيع الموظفين على الالتحاق بهذه الدورات.

الجدول(36) يتوفر مكان العمل على أجهزة تدفئة:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	59	%73.75
لا	21	%26.25
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(36) ، يتوفر مكان عملك على أجهزة تدفئة، ويتضح لنا أن نسبة (73,75%) من الموظفين يؤكدون بنعم بأنه يتوفر في مكان العمل على أجزه تدفئة إلى أن معظم العاملين يشعرون بالراحة في بيئة العمل، مما يمكن أن يعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي .في المقابل، قد يعاني 26.25% من العاملين الذين يعتقدون بلا بعدم توفر مكان العمل على عدم توفر أجزه التدفئة الذين يفتقرون من انخفاض في الإنتاجية بسبب عدم الراحة الجسدية.

2التفاوت في ظروف العمل : الفجوة بين النسبتين تعكس تفاوتاً في ظروف العمل داخل المؤسسة .هذا التفاوت يمكن أن يؤدي إلى إحساس بعدم المساواة بين الموظفين، مما يؤثر على روح الفريق والتعاون.

3. الاهتمام برفاهية الموظفين : نسبة %73.75 تشير إلى أن الإدارة تهتم بتوفير بيئة عمل مريحة لغالبية الموظفين .ومع ذلك، يجب النظر في احتياجات الـ %26.25 المتبقية لضمان شمولية الرفاهية وتحقيق العدالة في بيئة العمل .

الجدول (37) يتوفر وسائل تكنولوجية مناسبة لأداء العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	41	%51.25
لا	39	%48.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(37) ، توفر لكم المؤسسة وسائل تكنولوجية مناسبة لأداء العمل، ويتضح لنا أن نسبة (51,25%) من الموظفين يؤكدون ان اغلبيتهم البسيطة نعم المؤسسة توفر وسائل تكنولوجية مناسبة للعمل وهذه نتيجة إيجابية حيث يُظهر غالبية الموظفين رضاهم عن الوسائل التكنولوجية المتاحة لهم.

نلاحظ إن هذه النتيجة الإيجابية تشير إلى فعالية البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة، ولكن بالنظر إلى أن النسبة قريبة من%50 ، يمكن للإدارة أن تعمل على تعزيز هذه الوسائل أكثر لضمان زيادة رضا الموظفين وزيادة نسبة الموافقة أما نسبة تحليل نتيجة " لا " %48.75يعتقدون انه لا تفر المؤسسة وسائل تكنولوجية مناسبة لأداء العمل وهي نسبة عالية من الرفض تعتبر نسبة مرتفعة وتعني أن تقريباً نصف الموظفين يرون أن المؤسسة لا توفر الوسائل التكنولوجية المناسبة لأداء العمل.

-إشارة لمشاكل محتملة : قد تكون هناك مشاكل في توفر أو جودة أو ملاءمة الوسائل التكنولوجية المقدمة، مما يؤثر على كفاءة وأداء الموظفين.

نلاحظ أن هذه النتيجة تعكس وجود تحديات تواجه الموظفين فيما يتعلق بالتكنولوجيا المتاحة. من الضروري أن تقوم الإدارة بإجراء تحليل أكثر تعمقاً لفهم المشاكل المحددة التي يواجهها الموظفون والعمل على حلها من خلال توفير تكنولوجيا أفضل أو تدريب الموظفين على استخدامها بفعالية.

بالنظر إلى النسبتين معاً، من الواضح أن هناك انقسام في آراء الموظفين حول كفاءة الوسائل التكنولوجية. يجب على الإدارة العمل على تحسين هذا الوضع من خلال جمع ملاحظات تفصيلية من الموظفين والعمل على معالجة النقاط التي تؤدي إلى عدم رضا البعض منهم، بهدف تعزيز رضا جميع الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الجدول (38) يتم صيانة الاجهزة والمعدات بصفة دورية:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	30	37.5%
لا	50	62.5%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (38)، يتم صيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية، ويتضح لنا أن نسبة (62,5%) من الموظفين يؤكدون بلا حيث لا يتم صيانة الاجهزة والمعدات بصفة دورية قد تشير إلى ضعف ثقافة الصيانة الوقائية داخل المؤسسة . قد لا يكون هناك اهتمام كافٍ من الإدارة بتعزيز الوعي بأهمية الصيانة الدورية بين الموظفين حيث نلاحظ أنه يمكن للمؤسسة تحسين هذه الثقافة من خلال برامج تدريبية وورش عمل توعوية حول أهمية الصيانة الوقائية وتأثيرها الإيجابي على الأداء والجودة أما النسبة (37,5%) من الموظفين يعتقدون انه لا يتم صيانة الاجهزة والمعدات بصفة دورية وهذا يشير النسبة الكبيرة لعدم الصيانة المنتظمة إلى احتمالية وجود نقص في الموارد

المخصصة للصيانة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية. قد تكون هناك صعوبة في توفير الأدوات والمعدات اللازمة أو توظيف فنيين مؤهلين

يؤدي عدم الصيانة الدورية يمكن أن يؤثر سلبًا على رضا الموظفين وأدائهم، حيث أن الأعطال المتكررة يمكن أن تسبب إحباطًا وتوترًا بين العاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم ومستوى رضاهم عن بيئة العمل، قد تشير النتائج إلى وجود خلل في نظام التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، حيث قد يكون هناك نقص في المعلومات أو عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالصيانة الدورية وعدم الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات يمكن أن يؤدي إلى تكاليف أعلى على المدى الطويل، نتيجة لزيادة معدلات الأعطال والحاجة إلى إصلاحات أكثر تعقيدًا. كما يمكن أن يؤثر سلبًا على الإنتاجية والجودة

ومن خلال التحليل نلاحظ أن تعزيز ثقافة الصيانة الوقائية، تحسين إدارة الموارد، رفع مستوى الرضا الوظيفي، تحسين التواصل والتنسيق، والتفكير في التأثيرات طويلة الأمد كلها عوامل ضرورية لضمان الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات بشكل فعال.

الجدول (39) يحتوي مكان العمل على اضاءة جيدة تساعد على العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	40	%50
لا	40	%50
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (39) ، يحتوي مكان العمل على اضاءة جيدة تساعد على العمل، ويتضح لنا أن نسبة من الموظفين يؤكدون نعم 50% يعكس هذا الرد أن نصف المشاركين يرون أن وجود إضاءة جيدة في مكان العمل يساعد على العمل بشكل أفضل. هذا يمكن أن يرتبط بالتأثير الإيجابي للبيئة المريحة والمناسبة على الأداء والراحة النفسية للعاملين أما بالنسبة لـ 50% النسبة المتساوية هنا تشير إلى أن النصف الآخر من المشاركين لا يرون أن وجود إضاءة جيدة له تأثير يذكر على العمل. يمكن أن تكون هذه النتيجة مرتبطة بعوامل مختلفة مثل تفضيلات شخصية أو عدم وجود تأثير مباشر يمكن قياسه بالنسبة لهؤلاء الأشخاص.

باختصار، تظهر النتائج أن هناك تقسيمًا متساويًا بين الذين يعتقدون أن الإضاءة الجيدة تساعد في العمل والذين لا يرون أثرها بشكل كبير. يمكن أن تعكس هذه النتيجة اختلافات في تفضيلات الأفراد وتجاربهم الشخصية في البيئات العملية المختلفة.

الجدول (40) العمل في فريق يساعد على رفع الجهد المبذول:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	55	68.75%
لا	25	31.25%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (40) ، أن العمل في الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول، ويتضح لنا أن نسبة (68,75%) من الموظفين يؤكدون نعم أن العمل في الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول وهذا يشير أن هذه النسبة تعكس ثقة الأفراد في قدرة العمل الجماعي على زيادة الجهد المبذول. يمكن أن يكون هذا بسبب تجاربهم السابقة في العمل الجماعي التي أظهرت لهم فوائد التعاون والتواصل الفعال في تحقيق الأهداف أما بالنسبة (31.25%) من الموظفين يرون انه العمل في الفريق لا يساعد

على رفع الجهد المبذول وهذا يشير أنه يعود هذا الشك إلى تجارب سابقة قد لا تكون مثمرة في العمل الجماعي، أو قد تكون نتيجة لتفضيل بعض الأفراد للعمل بشكل فردي حيث يشعرون بأنهم أكثر فعالية وفاعلية في هذا النوع من العمل.

هذه التحليلات تساعد في فهم ما يدور في ذهن الأفراد وكيفية تأثير آرائهم وتوقعاتهم على مواقفهم وسلوكهم في بيئة العمل.

هذا التحليل يسلط الضوء على تباين الآراء داخل الفريق بشأن فعالية العمل في فريق مقارنة بالعمل الفردي. يجب مراعاة هذا التباين في الآراء عند تنظيم الأنشطة ووضع الاستراتيجيات للعمل، حيث يمكن أن يكون هناك حاجة لتوفير بيئة متنوعة تلبي احتياجات الأفراد الذين يفضلون العمل بشكل جماعي وأولئك الذين يستفيدون من العمل الفردي. يمكن أيضًا استخدام هذا التحليل كنقطة انطلاق لفهم الأسباب وراء تلك الآراء المختلفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز التفاعل الإيجابي والإنتاجية في الفريق.

الجدول (41) يعمل المسؤولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	25	31.25%
لا	55	68.75%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (41) ، يعمل المسؤولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل، ويتضح لنا أن النسبة كانت عالية حيث بلغت ب (68.75%) من الموظفين أجابوا بـ " لا " بخصوص مسؤولين العمل على تشجيع المناقشات الحماية لأساليب العمل، أما بالنسبة لنسبة 31.25% من الموظفين أجابوا بـ " نعم " بخصوص مسؤولين العمل على تشجيع المناقشات الحماية لأساليب العمل.

حيث يمكن أن يركز على تفسير هذه النسبتين من منظور عدة جوانب .على سبيل المثال:
-النسبة الأعلى (68.75%) التي أجابت بـ " لا "تشير إلى وجود تحديات أو عوائق قد تعيق تشجيع المسؤولين على المناقشات الحماية .يمكن أن تكون هذه التحديات مرتبطة بعوامل مثل نمط القيادة، وعدم وجود بيئة مشجعة للمناقشات، أو عدم الاهتمام بآراء العاملين.

-النسبة الأقل (31.25%) التي أجابت بـ " نعم "تشير إلى وجود جهود تشجيعية من قبل المسؤولين على المناقشات الحماية، وهذا يمكن أن يكون نتيجة لاعتبارات مثل التواصل الفعال، وتقدير الرأي العاملين، والبحث عن حلول جماعية.

هذا التحليل يعطي فكرة عن الديناميت الاجتماعية داخل المنظمة وكيفية تأثيرها على تفاعلات العمل والتعاون بين الفرق والمسؤولين.

الجدول (42) يتم تكوين جماعات في العمل على أساس:

السؤال	التكرار	النسبة
المستوى المهني	25	31.25%
الأقدمية	29	36.25%
أخرى	26	32.5%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم(42) ، في رأيك هل يتم تكوين جماعات في العمل على أساس، ويتضح لنا أن نسبة(36.25%) من الموظفين يؤكدون ان يتم تكوين جماعات العمل عي اساس الأقدمية وهو عاملاً رئيسياً في تكوين الجماعات في العمل، حيث يمكن أن يجمع الأشخاص من خلفيات متشابهة أو تجارب مماثلة .هذا يمكن أن يؤدي إلى تفاهم مشترك وتبادل معرفة أكثر فعالية أما بالنسبة إلى العوامل الأخرى

(32.5%) قد تشمل هذه العوامل الاهتمامات المشتركة أو الأنشطة الخارجية التي تجمع الأفراد، مثل الهوايات أو الاهتمامات الفنية. يمكن أن تساهم هذه العوامل في تشكيل جماعات صغيرة داخل العمل ويليها المستوى المهني (31.25%) قد يكون للمستوى المهني دور كبير في تحديد تكوين الجماعات، حيث يمكن أن تتشابه احتياجات وتطلعات الأشخاص في نفس المستوى المهني مما يعزز التعاون والعمل الجماعي. هذه العوامل قد تؤثر على ديناميكية العمل والتواصل داخل الجماعات، وقد تكون مفيدة لفهم كيفية تشكيل الفرق العاملة في البيئة العملية.

الجدول (43) الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل:

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	30	37.5%
لا	40	50%
المجموع	80	100%

من خلال المعطيات الكمية الإمبريقية من الجدول رقم (43) ، هل تعتقد أن الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل، ويتضح لنا أن نسبة (50%) من الموظفين يؤكدون أن الأداء الأفضل لا يتحقق من خلال فردية العمل، و'تشير النسبة العالية (50%) إلى أن هناك قناعة بأن العمل

'الجماعي يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل. قد يكون ذلك بسبب تفضيل العمل في بيئة تعاونية،

حيث يمكن أن تعزز الفرق العمل الجماعي والإبداع والفعالية. أما بالنسبة إلى العمل الفردي للنسبة (37.5%) التي ترى الأداء الأفضل من خلال العمل الفردي، قد يكون هذا بسبب

الرغبة في الاستقلالية أو القدرة على تحقيق النتائج بشكل مباشر دون التوجه إلى الفريق يمكن أن يضيف أبعادًا أخرى، مثل التأثيرات الثقافية والبيئية على هذه الاعتقادات، وكيف يتفاعل ذلك مع هيكل المؤسسة والعلاقات الاجتماعية داخلها.

ثانيا - عرض نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات:

1- لنتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

يعد عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية المتحصل عليها من طرف الموظفين محل الدراسة تم توصل إلى: إلى أن هناك تباعد ملحوظ بين الجنسين بحيث نسبة الإناث كبيرة من نسبة الذكور مما يدل على انفتاح المرأة على عالم الشغل وتحررها من القيود التي كانت تمنعها سابقا حيث أصبحت المرأة تعادل الرجل في الحقوق و الواجبات وذلك بسبب التغيرات والتحولات السوسيوثقافية التي شهدتها البلاد وتغير ملامح التوظيف والمترشحين للوظائف ، أما من ناحية السن فإن أغلبية المبحثن من الفئة {38-43} ويرجع ذلك لأنها في مرحلة مستقرة من المسار الوظيفي أما المستوى التعليمي المتواجد بكثرة في المؤسسة هو المستوى الثانوي والمستوى الجامعي هناك توازن بينهما وبينما نجد عدم وجود تعليم أقل من الثانوي لأن المؤسسة تسعى لتحقيق توازن بين العمالة المؤهلة تأهيلا عاليا والمتوسطة ،مما يمكن أن يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ،أما بالنسبة إلى الخبرة المهنية فإن أغلبية المبحثن من 5 إلى 10 سنوات تكون مرتفعة جدا بنسبة 48,75 وهنا يكتسب العمال الخبرة والمهارة الكافية و الجيدة لتطوير مهاراتهم تساعد في تحقيق نتائج ممتازة في العمل كما نجد أغلب المبحثن متزوجون وتقدر نسبتهم ب58,75مقارنة مع العزاب وهذا دليل أنهم يسعون إلى تحقيق الأمن الأسري من خلال سد احتياجاتهم واستقرارهم .

2- نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى:

يتضح لدينا من خلال الأسئلة التالية: سؤال رقم (6) يبين عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف؟ وقدرت نسبته ب 46,25%، والسؤال رقم (7) اتخاذ القرار

يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم؟ وقدرت نسبته ب 60%، وكذلك السؤال رقم (8) في حال اوكلت لك مهمة معينة تفضل؟ وقدرت نسبته ب 50%، والسؤال رقم (9) التعاون في مكان عملك يكون بين؟ وقدرت نسبته ب 28.75%، والسؤال رقم (10) هناك تداخل في المهام بينكم؟ وقدرت نسبته ب 51,25%، والسؤال رقم (11) حسب رأيك عند تقييم الأداء في المؤسسة تفضل أن يكون؟ وقدرت نسبته ب 56,25%، والسؤال رقم (12) عندما يخضع الموظفون إلى إجراءات تأديبية تفضل أن تكون الإجراءات؟ وقدرت نسبته ب 48,75، والسؤال رقم (13) حسب رأيك هل تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود؟ وقدرت نسبته ب 62,5%، أما بالنسبة للسؤال (14) عند الوقوع في المشكلة أثناء العمل تبحث عن الحلول عند؟ وقدرت نسبته ب 62,5%، أما بالنسبة للسؤال (15) كيف ترى تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل؟ وقدرت نسبته ب 51,25%، أما بالنسبة للسؤال (16) عندما تمنح لك فرص المشاركة في صنع القرار؟ قدرت نسبته ب 53,75%

بناءات على ماتم عرضه وتحليله للبيانات المتعلقة بهذا التساؤل والأسئلة المتضمنة فيه توصلنا إلى أن هناك تقارب بين نسب المبحثن الذين أقروا أن المؤسسة تساعد العامل على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل، من خلال النسب السابقة نلاحظ أن النسبة تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لهم توجيهات من طرف رئيسك المباشر وهي نسبة عالية وقد بلغت النسبة ب 46.25% وهذه النسبة لها دور كبير في توجيه الموظفين الجدد من طرف رئيسك المباشر، أما بالنسبة في اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم وكانت النسبة تقدر ب 60% وهي نسبة عالية وهذا ما يمنح الموظفين الحرية في العمل ومدى اندماج وانتماء الموظفين للمؤسسة، وهنا يؤكد أغلب المبعوثون على العمل الفردي وقد بلغت نسبته بنسبة 50% وهذا يشير إلى أهمية العمل الفردي في إنجاز المهام، كما صرح المبحوثين النسبة 28.75% من اختيارهم لي الرئيس المباشر وجماعة العمل بأكثر نسبة فيه يكون التعاون في العمل بشكل جيد بالنسبة لهم، حيث أكد المبعوثون أنه لا يوجد تداخل في المهام بينهم وقد بلغت نسبتهم ب 51.25% وهذا يشير إلى عدم التداخل وإلى

استقلالية أكبر في العمل، وعند تقييم الأداء في المؤسسة يكون بصفة جماعية وقد بلغت النسبة ب 56.25% وهي النسبة الأكبر الذين يرون أن العمل الجماعي والتعاون والعمل كفريق واحد هو الأفضل وقد يؤدي العمل الجماعي إلى نتائج جيدة، وايضا صرح المبحوثون أنه عندما يخضع الموظفون إلى إجراءات تأديبية يجب أن تكون الإجراءات جماعية وقد بلغت النسبة ب 48.75% وهي نسبة كبيرة حيث الإجراءات الجامعية تعزز التضامن وتقلل وصمة العار، أما بالنسبة إلى تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود تماسك بين زملاء العمل وقد بلغت النسبة ب 62.5% وهذا يشعر الأعضاء بالانتماء إلى المجموعة معينة تعمل نحو أهداف مشتركة، ويكون الدعم بين الأعضاء مع بعضهم البعض وهذا يعزز التماسك الاجتماعي، والمبحوثون عند وقوعهم في مشكلة أثناء العمل يبحثون عن حلول عند رئيسك المباشر وقد بلغت النسبة ب 62.5% وهذا دليل على أن القائد يملك الخبرة والقدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة، وأكد أغلب المبحوثين أن تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل تكون معقولة وقد بلغت النسبة ب 51.25% وهذه النسبة الكبيرة دليل على رؤية الأفراد رؤسائهم يديرون الأقسام الإدارية بشكل معقول ومنطقي، أن عندما تمنح لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار يكون بصفة أنك تشعر بأهمية المهام الموكلة إليك وقد بلغت النسبة ب 53.75% وهذه النسبة كبيرة وهذا دليل على الأدوار التي تعطيها المؤسسة للموظفين وتشعرهم بأهميتها وهذا ما يحفزهم على العمل وإنهائه في أقرب وقت .

3- نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال الأسئلة التالية: سؤال رقم (17) تطبق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل؟ وقدرت نسبته ب (60%)، سؤال (18) نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية داخل المؤسسة؟ وقد بلغت نسبته ب (43.85%)، سؤال (19) يلتزم العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم؟ وقد بلغت نسبته ب (52,25%)، سؤال (20) تتضايق من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة؟ وقد بلغت نسبته ب 71,25%، سؤال (21) ماذا يؤدي عدم تكافؤ الفرص بينكم؟ وقد بلغت نسبته ب 75%، سؤال (22) هناك سلوكيات

عنصرية داخل المؤسسة؟ وقد بلغت نسبته ب 71,25%، سؤال (23) تأخذ العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة بشكل؟ وقد بلغت نسبته ب 53,75%، سؤال (24) يوجد خلافات في العمل بينكم؟ وقد بلغت. نسبته ب 51,25%، سؤال (25) إذا وجدت إلى أين تلجأ النقابة أم القانون؟ وقد بلغت نسبته ب 57,75%، سؤال (26) يبين أهم ما يدفعك للعمل وتحسين أدائك هو؟ وقد بلغت نسبته ب 36,25، سؤال (27) الإدارة تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات التنافر بينهم؟ وقد بلغت نسبته ب 70%، سؤال (28) تعتقد أن المسؤولون يريدون رغبة في تحسين كل عامل بأنه جزء من فريق العمل؟ وقد بلغت نسبته ب 68,75%، سؤال (29) عند نشوء خلافات بين العمال هل تعطي نفس الفرص لسماع الشكاوى؟ وقد بلغت نسبته ب 63,75.

يتضح لنا من خلال عرض وتحليل بيانات المتحصلة عليها من طرف المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تطبق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل وتبلغ نسبته 60% وهذه نسبة كبير ودليل على ان الموظفين يشعرون بأن القرارات تتخذ بدون شفافية كاملة، وهذا يؤدي بالشعور بالتحيز حيث نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة هو كل المستويات حيث بلغت نسبته حوالي 43,85% هو أعلى نسبة ويكون الاتصال بجميع المستويات الإدارية، أما بالنسبة للعمال فهم ملتزمون بالمهام الموكلة لهم من طرف المؤسسة وقد بلغت نسبتها إلى 52,25% وهي عالية وهذا دليل على التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم، أما بالنسبة أننا نتضايق من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة والذي كانت نسبتها تبلغ 71,25% وهي نسبة كبير حيث يتضايق ممن يسيئ إلى سمعة المؤسسة وهذا احترام للقواعد والقيم الخاصة بالمؤسسة، حيث يؤدي عدم تكافؤ الفرص بينكم إلى عدم الرضا وقد بلغت النسبة ب 75% وهي نسبة عالية حيث أن غالبية الموظفين يشعرون بعدم الرضا نتيجة لعدم تكافؤ الفرص، ويوجد داخل المؤسسة سلوكيات عنصرية وقد بلغت نسبتها ب 71,25% وهذا دليل على وجود العنصرية والتمييز داخل المؤسسة، أما بالنسبة للعلاقة تأخذ بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة شكل لا مبالاة وهي أخذت نسبة عالية وقد بلغت حوالي 53,75% من الموظفين الذي يتأكد عدم اهتمام بين الأفراد داخل المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى

غياب الرغبة في المشاركة الفعالة ،اما بالنسبة للخلافات في العمل بينهم لا توجد وقد بلغت نسبتها حوالي 51,25% وهذا يبين على أن بيئة العمل متعاونة ومستقرة ،حيث أن أغلب العمال يلجؤون إلى القانون وكانت نسبتهم إليها كبيرة جدا حيث بلغت النسبة ب 57,75% من الموظفين الذين يلجؤون إلى القانون وذلك بسبب الثقة في النظام والاعتقاد بأن القانون يحمي حقوق الجميع ويضمن العدالة والاستقرار ، ما يدفع العامل للعمل وتحسين دائه هو الرغبة المشتركة للزملاء في الابتكار والنجاح المشترك ونسبته عالية جدا حيث بلغت النسبة ب 36,25% يرون أن التعاون والابتكار مع زملائهم هو المحفز الأساسي لهم. هذا النوع من الدافع الجماعي يعزز العلاقات بين الموظفين ويؤدي إلى بيئة عمل إيجابية وإنتاجية أعلى إلا أن الإدارة لا تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات التنافر بينهم وكانت النسبة كبيرة بلغت ب 70% وهذه النسبة تأثرا سلبا على العلاقات بين الموظفين ،في حين أن المسؤولون لا يبدون رغبة في تحسين كل عامل بأنه جزء من فريق العمل وكانت هذه النسبة عالية بلغت نسبتها حوالي 68,75% وهذا يؤكد على عدم رغبة المسؤولين في تحسين كل عامل على أنه جزء من فريق العمل ،عند نشوء خلافات بين العمال لا تعطى نفس الفرص لسماع الشكاوي وكانت نسبتها عالية تبلغ 63,75% وهذا قد يرتبط بمشاعر الاستياء وعدم الرضا من جانب العمال اتجاه سياسات العمل وأساليب التفاعل داخل الشركة .

4- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

من خلال الأسئلة التالية: سؤال (30) ظروف العمل هل هي؟ وقد بلغت نسبته ب 66,25% ، سؤال (31) أهداف المؤسسة هل هي؟ وقد بلغت نسبته ب 56,25% ، سؤال (32) هل يتناسب المنصب مع شهادتك؟ وقد بلغت نسبته ب 45% ، سؤال (33) هل تعتقد أن حجم العمل المنجز يتناسب يوميا مع قدرات وإمكانيات العاملين؟ وقد بلغت نسبته ب 67,5% ، سؤال (34) هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تحسين مستوى أداء عمالها؟ وقد بلغت نسبته ب 68,75% ، سؤال (35) هل خضعت لدورات تدريبية؟ وقد بلغت نسبته ب

73,75%، سؤال (36) يتوفر مكان العمل على أجهزة تدفئة؟ وقد بلغت نسبته ب 73,75%، سؤال (37) هل توفر لكم المؤسسة وسائل تكنولوجية مناسبة لداء العمل؟ وقد بلغت نسبته ب 51,25%، سؤال (38) يتم صيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية؟ وقد بلغت نسبته ب 62,5%، سؤال (39) يحتوي مكان العمل على إضاءة جيدة تساعد على العمل؟ وقد بلغت نسبته ب 50%، سؤال (40) هل العمل في الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول؟ وقد بلغت نسبته ب 68,75%، سؤال (41) يعمل المسؤولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل؟ وقد بلغت نسبته ب 68,75%، سؤال (42) يتم تكوين جماعات العمل على أساس؟ وقد بلغت نسبته ب 36,25%، سؤال (43) الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل؟ وقد بلغت نسبته ب 50%

يتضح لنا من خلال عرض وتحليل بيانات المتحصلة عليها من طرف الباحثين يؤكدون أن المؤسسة تبين طبيعة ظروف العمل تكون غير مناسبة حيث كانت النسبة عالية بلغت 66,25% وهذا راجع إلى ضغط العمل الزائد أو نقص في الدعم، أما أهداف المؤسسة فكانت غير متوافقة وكانت بنسبة 56,25% وهذا يؤكد أن اهداف المؤسسة لا يتحقق بشكل جيد ومتوافق في حين لا يوجد تناسب بين المنصب والشهادة وكانت النسبة تبلغ ب 45% نسبة كبيرة من الموظفين يرون أنه لا يوجد تناسب مع شهادتهم من خلال عدم التوافق في المؤهلات، حجم العمل المنجز يوميا لا يتناسب مع قدرات وإمكانيات العاملين حيث بلغت النسبة لها ب 67,5 وهي كبيرة يمكن ان عدم تناسب بين حجم العمل وقدران العاملين يمكن أن يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، إلا أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية من أجل تحسين أداء عمالها حيث كانت النسبة كبيرة لها تبلغ 68,75% حيث أن المؤسسة لا تبذل اي جهد لتطوير مهارات عمالها وهذا يؤدي إلى ضعفها وعدم تطورها للأفضل حيث أغلب الموظفين لم يخضعوا لدورات تدريبية وكانت نسبتهم كبيرة بلغت 73,75% وهذا دليل على أن أغلبهم ليس لديهم المهارة الكافية في العمل ولم يقوموا بتطويرها وزيادة الخبرة في مجال عملهم، إلا أن مكان العمل يحتوي على أجهزة تدفئة والتي بلغت نسبتها 73,75 حيث يؤكد الموظفون على وجود أجهزة تدفئة وهذا يؤدي إلى الشعور بالراحة في بيئة العمل، أما بالنسبة لتوفر وسائل تكنولوجية

مناسبة لأداء العمل توجد حيث النسبة بلغت 51,25 وهذا يساعد الموظفون على رضاهم على الوسائل المتاحة لهم ،حيث لا يتم صيانة الاجهزة والمعدات بصفة دورية بنسبة 62,5 وهذا دليل على عدم وجود اهتمام كاف من الإدارة وقد يؤثر سلبا على رضا الموظفين وادائهم ،أما بالنسبة إلى مكان العمل يحتوي على اضاءة جيدة تساعد على العمل وقد كانت النسبة متساوية ب50% هناك من يرى ان إداء جيدة في مكان العمل وهناك العكس وقد تكون هذه النتيجة مرتبطة بعوامل مختلفة مثل تفضيلات شخصية او عدم وجود تأثير مباشر يمكن قياسه بالنسبة لهؤلاء الاشخاص ،حيث ان العمل في الفريق يرفع الجهد المبذول وكانت نسبته عالية وتبلغ 68,75% أن الافراد يفضلون العمل في الفريق فهو يساعد على زيادة الجهد ،،بالنسبة للمسؤولين لا يعملون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل وكانت النسبة تبلغ 68,75% وهي كبيرة جدا وهذا شير الى وجود عوائق قد تعيق المسؤولين على المناقشة الجماعية ، يتم تكوين جماعات العمل على أساس الأقدمية وهي النسبة الأكبر والتي بلغت 36,25% هذا قد يعكس أن المؤسسات تعتمد على الخبرة المكتسبة بمرور الوقت لضمان فعالية وكفاءة الفرق. الأشخاص الذين قضوا فترة طويلة في المؤسسة عادة ما يكون لديهم معرفة أعمق بالسياسات والإجراءات، مما يمكنهم من قيادة وتوجيه الفرق بشكل أفضل أما الأداء الأفضل لا يتحقق من خلال فردية العمل وكانت نسبته بلغت 50% وهي نسبة عالية حيث ان الاداء الافضل يتحقق من خلال العمل الجماعي ويكون الاداء رائع وبشكل جيد.

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع دراسة احمد يوسف ابو رحمه، تحت عنوان أثر العوامل البيئية الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات في وكالة الغوث الدولية (الاونروا)، الجامعة الاسلامية في غزة والتي أكدت على انه يوجد إثر ذو دلالة احصائية لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء من العاملين، والتي أكدت على وجود علاقة يوجد اثار ذو دلالة احصائية على مستوى معنوية 5% العوامل المادية للبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بمؤسسه سيرام ديكور باتنة.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة عبد العالي بعليفة، تحت عنوان التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعة العمالية، الجامعة منثوري بقسنطينة والتي أكدت على وجود علاقة بين التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية يتطلب قدرات خاصة من طرف المسيرين حتى يمكن إحساس العاملين بالطمأنينة والاستقرار في العمل والشعور بالأهمية والأمان وبالتالي الرضا والروح المعنوية المرتفعة.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة سعد بن سعيد القحطاني، تحت عنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، والتي أكدت على وجود علاقة إنسانية جيدة بين الزملاء وكما يسود الانضباط بين العاملين في معهد حيث ان العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل كما يشعروهم بالثقة في علاقاتهم بالزملاء.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة جودي مريم، تحت عنوان الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة بوكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء، جامعة على لونشي، والتي أكدت على ان دور الاتصال الداخلي وثاره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة فقط تطرقنا الى دراسة الاتصال الى دراسة الاتصال الرسمي ودورها في تحديد سير العمل داخل المؤسسة.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله، جامعة. محمد الصديق بن يحي، والتي أكدت على أنه يتمتع عمال المؤسسة الجزائرية بمستوى مرتفع من التفاعل الاجتماعي.

لم تتفق دراستنا مع دراسة احمد دروم، تحت عنوان اهميه بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الادارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي أكدت على عدم وجود علاقة بين

إثر ذو دلالة الاحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية بصفة مستقلة على انماط القيادة الموقفة في المؤسسات محل الدراسة.

5- الاقتراحات والتوصيات:

التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها نضع بعض التوصيات التي نراها مناسبة وهي كالتالي:

- زيادة الفرص لمشاركة الموظفين في صنع القرار يمكن أن تزيد من الشعور بالانتماء والفخر.

- إشراك الموظفين في الاجتماعات والاستماع إلى آرائهم يمكن أن يعزز من شعورهم بأنهم جزء من الفريق.

برامج تعزيز الانتماء: إنشاء برامج تهدف إلى تعزيز الروابط بين الموظفين والمؤسسة، مثل الفعاليات الاجتماعية والأنشطة الجماعية.

التقدير والاعتراف: تطوير نظام مكافآت وتقدير فعال يُعترف بجهود الموظفين ويُشجعهم على الفخر بإنجازاتهم وبالمؤسسة.

بإجراء هذه التحسينات، يمكن أن تُحقق المؤسسة بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

-زيادة الشفافية : تحسين الشفافية في عملية اتخاذ القرار وتوضيح الأسباب وراء الإجراءات يمكن أن يعزز الثقة والعدالة.

-إشراك الموظفين : إشراك الموظفين في وضع وتنفيذ الإجراءات التنظيمية يمكن أن يعزز شعورهم بالمشاركة والعدالة.

-التدريب والتوعية : تقديم التدريب والتوعية للموظفين حول الإجراءات التنظيمية وأهمية العدالة يمكن أن يساهم في تحسين التصورات.

النسبة التي تظهر أن 60% من الموظفين يرون أن الإجراءات التنظيمية لا تطبق بشكل عادل تشير إلى حاجة ملحة لتحسين الشفافية والمشاركة في المؤسسة. تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يعزز الشعور بالعدالة والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية

-تعزيز الاتصال الأفقي : يمكن للمؤسسة أن تعمل على خلق فرص للموظفين للتواصل بشكل أكثر فعالية فيما بينهم، مثل إقامة ورش عمل جماعية أو استخدام منصات اتصال داخلية.

-تحسين الاتصال النازل : يمكن للإدارة أن تكون أكثر وضوحاً وتكراراً في توجيهاتها، لضمان فهم الموظفين لتوقعاتهم ودورهم في المؤسسة.

-دعم الاتصال الصاعد : تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم بشكل منتظم، وتوفير قنوات آمنة وسهلة لهذا الغرض.

بهذا التحليل، يمكن للمؤسسة فهم نقاط القوة والضعف في أنماط الاتصال الداخلية والعمل على تحسينها لتعزيز التعاون والإنتاجية.

-تحليل السياسات والإجراءات : مراجعة السياسات والإجراءات الحالية لضمان العدالة والشفافية.

-تدريب الموظفين : توفير تدريب على الوعي بالتحيزات والتنوع والشمولية.

-آليات الشكوى : إنشاء آليات شفافة وعادلة لتقديم الشكاوى والتعامل معها.

- مراقبة وتقييم : مراقبة وتقييم مستمر لممارسات الموارد البشرية لضمان تحقيق تكافؤ الفرص. بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن تقليل مستويات عدم الرضا والعداء، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- تعزيز برامج التدريب : زيادة عدد الدورات التدريبية وتحسين جودتها لتشمل جميع الموظفين.
- تحفيز الموظفين : توفير حوافز للموظفين الذين يشاركون في الدورات التدريبية وتشجيعهم على التطوير المستمر.
- تقييم الاحتياجات : إجراء تقييم دوري لاحتياجات الموظفين التدريبية وتصميم برامج مخصصة لتلبية هذه الاحتياجات.
- نلاحظ وجود فجوة كبيرة في التدريب المهني داخل المؤسسة، مما يتطلب تدخلاً من الإدارة لتحسين فرص التدريب وتطوير مهارات الموظفين لضمان تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

الاقتراحات:

- _ غرس روح الفريق والعمل الجماعي بين العمال من أجل الرفع من الاداء والانتاج.
- _ عقد لقاءات الاجتماعات بين العمال من أجل تحسيسهم بضرورة وجود علاقات اخوية ووطيدة ببعضهم البعض من اجل السير الحسن لوتيرة العمل.
- _ فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال وبين الرؤساء من أجل زيادة درجة تماسكهم والعلاقات الموجبة بينهم والمبنية على أساس الاحترام والثقة.
- _ القيام بمبادرات تزيد من الحب والصدقة والتضامن والولاء والتماسك من خلال تنظيم دورات تدريبية من اجل التحسين وكسر الروتين، رحلات السياحية ...إلخ.

كما اننا نعتبر دراساتنا كبحت يمكن لبعض الباحثين الذين يهتمون لهذا الموضوع مستقبلا يمكن الاستفادة منه لكن نقترح عليهم توسيع هذه الدراسة لتمثيل أكبر قدر ممكن من الافراد وتعميمها على أكبر قدر ممكن من المؤسسات والمنظمات لإعطائها أكثر موضوعيه.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة حول البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل، يمكننا استنتاج أن البيئة الداخلية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أو تقويض تماسك فرق العمل. فالبيئة الإيجابية التي تشجع على التواصل الفعال، والدعم المتبادل، والتقدير، والعدالة، تساهم في بناء روابط قوية بين أعضاء الفريق. على الجانب الآخر، البيئة التي تتسم بالصراعات الداخلية، وعدم الثقة، ونقص الدعم يمكن أن تؤدي إلى تفكك الفرق وضعف الأداء.

النتائج تشير إلى أن السياسات التنظيمية والهيكل الإداري لهما تأثير مباشر على كيفية تشكيل العلاقات بين الأفراد في مكان العمل. من خلال تعزيز بيئة عمل تشجع على التعاون، وتوفير فرص للنمو الشخصي والمهني، ودعم المبادرات الجماعية، يمكن للمنظمات أن تضمن تماسكاً أكبر في فرق العمل مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة الشاملة للأداء.

أخيراً، من الضروري أن تدرك الإدارات أن الاستثمار في تحسين البيئة الداخلية للعمل ليس فقط لتحقيق رفاهية الموظفين، بل هو أيضاً استثمار استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة الكتب:

- 1- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
- 3- ابن منظور محمد (ب. ت)، لسان العرب، دار صادر، (ب. ت)، ج. 6، ج. 11، ط. 1، بيروت
- 4- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013
- 5- توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن 1997
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 8- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسات في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2010
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 10- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسات في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2010
- 11- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001
- 12- رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014

- 13- زوهير بوجمعة شبلي، الص ارج التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 14- خليفة فاروق عبده السيد محمد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 15- سويسي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات-الابعاد-التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 16- سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم، عالم الكتب الحديث عمان، 2007.
- 17- سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- 18- عاطف عبد الله، المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. 2012.
- 19- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامه للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ط 1، عمان-الأردن، 2116.
- 20- لسان العرب لابن منظور، دار المعارف، ط 1، المجلد 5، ج 34.
- 21- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2006،
- 22- لوكيا الهاشمي جابر ناصر الدين: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2006.
- 23- العسكر، هلال بن محمد: نحو ادارة أفضل، مرام للطباعة، الاسكندرية، 1995.
- 24- الشنواني صلاح: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مطابع الشرق الاوسط، الرياض، 1986.
- العابد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1888.

25-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2006.

26-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

27-محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

28-محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر، 2013.

29-Jameel K, kdium, Halas, Abdul-Wahid, evaluation of psychological work environment's effect on workers' Productivity in Baghdad city Iraqi Notional Journal of nursing Specialties, Vol 27) 1(2014

30-Hell Rigel, D. locum, Jr, j, w, woodman, Row (2001). organizational Behavior, tenth Edition Sydney: Thomson learners

ثانيا: الرسائل الجامعية:

1- أحمد دروم: أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير سنة 2016_2015

2- احمد يوسف أبو رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز، لعاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (اونروا) أطروحة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

3- بوقل نسيم، إثر تربية العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

- 4- حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 5- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، المشرف نور الدين زمام، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 6- سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجواظان بالرياض كلية الدراسات العليا، تخصص العلوم الإدارية السنة 2012م، 1433.
- 7- عبد العالي بلعيفة: التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعة العمالية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية الأدب والعلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، سنة 2006_2007.
- 8- عبد الله فهد فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
- 9- غريب منية علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية، أستاذ المشرف بشاينية سعد، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2016-2017.
- 10- قحطاني محمد على مائع: إثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، كلية العربية للعلوم الأمنية، برنامج ماجستير في العلوم الأمنية، 2004.
- 11- محمد بن حسين بن راجحي عاتي، اثار بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل، اطروحة ماجستير، جامعة جدة، كلية الاعمال، تخصص موارد البشرية، السنة 2018_2019م

ثالثا: المجلات:

- 1-بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، العدد: 10 عام، 2018، المجلد، 40 جامعة القلمون الخاصة.
- 2-تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة) السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015، 2014.

- 3-جودي مريم، دكتور محمد يسعد ليلي، الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة بوكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الاربعاء ولاية البليدة، مجلي التنمية وادارة الموارد البشرية بحوث ودراسات المجلد 8 العدد واحد 2021، جامعة على لونشي،
- 4-لطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد.
- 5-لعامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية، 2002، العربية للعلوم الادارية، مجلد 09، عدد 01
- 6-محمد الخضر وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة كردفان، السودان، عدد 16، 02، 2015.
- 7-موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، العلمية لجامعة الملك فيصل، الاحساء، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 8-نبيل سوفي، إثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بالضياف المسيلة، 2017.
- 9-هيجان، عبد الرحمن احمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين (الهيئة الملكية للجيش، ويتبع وشركة سايك)، الادارة العامة، الرياض، العدد 74، 1992.

رابعا: مواقع الكترونية:

1. العطار محمد أحمد، بيئة العمل الفعالة - أهميتها، 2007 من الموقع الإلكتروني الآتي:

<http://www.caoa.gov.egstudusandresearch/fourth>

2. طلال مشعل، ما هي بيئة العمل، عن موقع "موضوع أكبر موقع عربي بالعالم،

<http://mowdoo3.com>



جامعة محمد بوضياف -المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استبيان

**البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بتماسك جماعات العمل داخل المؤسسة
-دراسة ميدانية ببلدية ولاية المسيلة-**

أخي ، أختي السلام عليكم ورحمة الله
في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذه
الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة نرجو منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تناسبك مع الإجابة
على كل الأسئلة دون استثناء.
ونؤكد على أن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا

إشراف الدكتور:
سفيان بداوي

اعداد الطالبة:
كحالي أميرة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر:
3. المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
4. الخبرة المهنية:
5. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: متعلق بالهيكل التنظيمي.

6. عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف زملاء العمل رئيسك المباشر أخرى تذكر
7. حسب رأيك هل اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي احتياجاتهم؟ نعم لا
8. في حال أوكلت لك مهمة معينة تفضل: العمل الجماعي العمل الفردي أخرى
9. التعاون في مكان عملك يكون بين:
 - 1- الرئيس المباشر والمرؤوسين
 - 2- بين جماعة العمل
 - 3- الرئيس المباشر وجماعة العمل
 - 4- المرؤوسين وجماعة العمل
10. هل هناك تداخل في المهام بينكم؟ نعم لا
11. عند تأدية مهامك هل تشارك زملائك في القسم لتجديد البرامج والأهداف؟ نعم لا
12. حسب رأيك عند تقييم الأداء في المؤسسة تفضل أن يكون؟ جماعيا فرديا

13. عندما يخضع الموظفون الى إجراءات تأديبية تفضل ان تكون الاجراءات؟
جماعية فردية أخرى تذكر.....
14. حسب رأيك هل تعدد الأقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود:
تماسك زملاء العمل التنافر بين الزملاء أخرى تذكر.....
15. عند الوقوع في المشكلة أثناء العمل تبحث عن الحلول عند؟
زملاء العمل رئيسك المباشر
16. كيف ترى تسيير رؤسائك للاقسام الإدارية في طريقة العمل؟
عشوائية متشددة معقولة
17. عندما تمنح لك فرص المشاركة في صنع القرار:
1- تشعر أنك جزء من المؤسسة 2- تشعر بالفخر
2- تشعر بأهمية المهام الموكلة اليك

المحور الثالث: متعلق بالثقافة التنظيمية

18. هل تطبق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل؟ نعم لا
19. ماهو نوع الاتصال السائد عبر المستويات الإدارية في المؤسسة:
صاعد أفقي نازل كل المستويات
20. هل يلتزم العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة اليهم؟ نعم لا
21. هل تتضايق من سلوك الزملاء التي تسيئ الى سمعة المؤسسة؟ نعم لا
- إذا كانت نعم ماهي؟
22. هل يؤدي عدم تكافؤ الفرص بينكم الى: عدم الرضا العدا
23. هل هناك سلوكات عنصرية داخل المؤسسة؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك؟
24. حسب رأيك تأخذ العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة شكل؟
لا ميالات تنافس مشاركة
25. هل يوجد خلافات في العمل بينكم؟
نعم لا
25. اذا وجدت الى اين تلجأ: النقابة القانون

حدد أخرى.....

26. حسب رأيك أهم ما يدفعك للعمل وتحسين أدائك هو؟

- نيل رضا الرؤساء
- العمل على قدر الراتب
- الرغبة المشتركة للزملاء في الابتكار والنجاح المشترك
- أخرى تذكر.....

27. هل ترى بأن الإدارة تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات التنافر بينهم؟

نعم لا

28. هل تعتقد أن المسؤولين يبدون رغبة في تحسيس كل عامل بأنه جزء من فريق العمل؟

نعم لا

إذا كان نعم كيف ذلك؟

29. عند نشوء خلافات بين العمال هل تعطى نفس الفرص لسماع الشكاوى؟

نعم لا

المحور الرابع: متعلق بالأداء الوظيفي

30. ظروف العمل هل هي:

مناسبة غير مناسبة

31. أهداف المؤسسة هل هي:

متوافقة غير متوافقة

32. هل يتناسب المنصب مع شهادتك؟

نعم لا

33. هل تعتقد أن حجم العمل المنجز يتناسب يوميا مع قدرات وإمكانات العاملين؟

نعم لا

إذا كان نعم كيف ذلك؟

34. هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تحسين مستوى أداء عمالها؟

نعم لا

35. هل خضعت لدورات تدريبية؟

نعم لا

إذا كان نعم كم من مرة؟

36. هل يتوفر مكان عملك على تجهيزات أمنية عند حدوث خطر؟ نعم لا
في حالة الإجابة بنعم تتمثل في: كاميرات مراقبة اسعافات أولية جهاز انذار

37. هل يتوفر مكان عملك على أجهزة تدفئة؟

نعم لا

38. هل توفر لكم المؤسسة وسائل تكنولوجية مناسبة لأداء العمل؟

نعم لا

39. يتم صيانة الاجهزة والمعدات بصفة دورية؟

نعم لا

40. هل يحتوي مكان العمل على اضاءة جيدة تساعد على العمل؟

نعم لا

41. هل يتوفر في مكان عملك مكتب للرعاية الصحية؟

إذا كانت الإجابة بلا لماذا

42. في رأيك هل العمل في فريق يساعد على رفع الجهد المبذول؟

نعم لا

إذا كان نعم كيف ذلك؟

43. هل يعمل المسؤولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل؟

نعم لا

44. في رأيك هل يتم تكوين جماعات في العمل على أساس:

- المستوى المهني

- الأقدمية

- أخرى تذكر.....

45. كيف تجد جو العمل السائد داخل المؤسسة؟

.....

46. هل تعتقد أن الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل؟

نعم لا

في كلا الحالتين كيف ذلك؟

انتهى

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا لكم على تعاونكم معنا



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): آحالي أميرة

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208357351

الصادرة بتاريخ: 2022/10/03 عن دائرة: بلدية المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 191935069915

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه)

عنوانها: البينة الداخلية للعمل وعلاقتها بتناسخ جامعات العمل

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 04-06-2024

إمضاء المعني (ة):



[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: البنية التحتية للعمل وعلاقتها بتجارب جامعات العمل

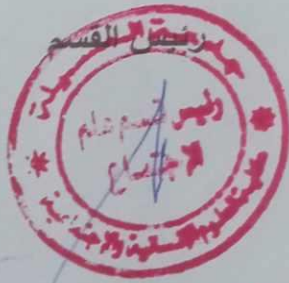
إعداد الطلبة: 1- الجمالي أسرة
رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: التخطيط والعمل
إشراف: اد براهيم محمد سنان الرتبة: استاذ بعلوم قان

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة): رئيس فريق الاختصاص

اد براهيم محمد سنان



اد ابراهيم محمد سنان

Web site :
Face book :
Tél / Fax :

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
<https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>
+213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:
الفايسبوك:
هاتف/ فاكس: