

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم
الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

سالم يعقوب

إعداد الطالبتين:

منال سقني

هاجر عوينات

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/ 06 /06

امام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	دكتور	ضيف الازهر
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	دكتور	سالم يعقوب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	دكتور	رقيق عبد الله

السنة الجامعية: 2022-2023

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

سالم يعقوب

إعداد الطالبتين:

منال سقني

هاجر عوينات

نوقشت المذكرة علنا يوم: 06 / 06 / 2023

امام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	دكتور	ضيف الازهر
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	دكتور	سالم يعقوب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	دكتور	رقيق عبد الله



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل طالب علم سعى ولازال يسعى لكسب المعرفة وزيادة المعرفة العلمية والثقافية وتنمية وتطوير أفكاره .

كما أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى:

من ساندوني في صلاتهم ودعائهم إلى من سهروا الليالي تنير دربي

إلى من علموني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة

الوالدين الكريمين

إلى كل أخوتي وأخواتي لكم مني جميعا كل الحب والوفاء وأخص بالذكر أختي وصديقتي العزيزة

فاطمة الزهراء حفصها الله وأطال في عمرها وحفض بيتها

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية والطايم الاداري على كل المعلومات التي قدموها لنا ولم يبخلوا علينا بشيء وخص بالذكر إلى أساتذة قسم علم الاجتماع وخاصة الدكتور سالم يعقوب قبل أن يكون مشرف على هذا العمل، حيث كان سند لنا طيلة مشوارنا الجامعي، والذي لم يبخل علينا بكرمه ودعه وجزيل عطائه

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور بلال بوترعة الذي قدم لي كل ما أحتاج في كامل مشواري الجامعي

وإلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينباع الصدق الصافي إلى من معهم تعبت، وبرفقتهم في دروب الحياة حلوها ومرها، سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، أغلى الأحاب

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد وكان له الفضل في هذا الإسهام

وأهديها منتهى الاعتراز إلى

نفسي

عزيمة على تقديم الأفضل ومزيد من الجد والمثابرة وأما في بلوغ مرام التوفيق ونيل درجات العلى وجاهدة إلى تقديم الأفضل في شهادات أعلى والله ولي التوفيق....

هاجر

الاهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برويتك، فالحمد لله عز وجل الذي وفقني لبلوغ هذه الدرجة العالية في هذا العالم الذي أهدي ثمرته إلي:

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، فأولى الناس بصحبتني إلى تبع الحنان الصافي تلك النعمة العالية التي مهما فعلت لن أوفي حقها ولن أرد فضلها أبداً، **أمي الغالية** حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أطيّب قلب وأرجح عقل وأعز مخلوق مثلي الأعلى وفخري الأكبر الذي تعب من أجل تربيّتي وغرس القيم والأخلاق في قلبي والذي أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز **أبي العزيز** أطال الله في عمره.

إلى إخوتي الذين هم عزوتي ومفخرتي وسندي في هذه الحياة وبهم أحتمي وأتكئ إليك (طلال، **فادي، حيدر، هشام، صابرينة، سوار**).

إلى جدي وجدتي اللذان لما يكفا بالداء لي.

إلى خالتي **الغالية مليكة** التي كانت بمثابة الأم الثانية لي وكان لها أثر كبير على مشواري الجامعي أطال الله في عمرها وحفظ الله عائلتها من كل سوء.

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب.

إلى توأم روحي ورفيقات الدرب: **السعدية وهناء**.

وإن بسى جميع من عرفتهم ومن ساعدني ولو حتى بابتسامة. خاصة طلبة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل دفعة 2023/2022.

إلى كل من حمل رسالتي هذه.

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

منال



الشكر والتقدير قال تعالى:

(فَاذْكُرُونِي أَنْذُرَكُمْ وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ). (البقرة: 152)

"وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك عليا وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل آية 19
فالشكر لله حتى يبلغ الشكر مسعاه والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه أن وفقنا لإنجاز هذا العمل العلمي.

وعمل بقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

اللهم إن أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعا

اللهم إن أعطيتنا فشلا فلا تأخذ منا عزيمتنا

إن القيام بأي دراسة علمية يضع الباحث بين أيدي كثير من أهل الفضل، وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير والامتنان والاعتراف بفضل أصحاب الجهود الكبيرة والذين ساهموا من قريب أو بعيد في مساعدتنا في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتور "سالم يعقوب" المشرف على هذه الدراسة الذي أغناها بملاحظاته القيمة واهتمامه الذي غمرنا به طيلة إنجاز هذا العمل وإشرافه المتميز رغم كل مسؤولياته الكبيرة التي تقع على عاتقه.

راجيين من الله تعالى أن يحفظه للجميع ويوفقه في دربه العلمي وأن يصل إلى أعلى درجات العلم.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لكل أساتذة وموظفين كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم وآرائهم التي أنارت لنا طريق البحث ونخص بالذكر " البروفيسور بلال بوترة" و" البروفيسورة لامية بوبيدي"

وأخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع الذين تشرفنا بتدريسهم لنا طيلة مشوارنا الجامعي. وأخيرا وليس آخرا أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم لقبول مناقشة هذا العمل المتواضع.

منال & هاجر

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من خلال دراسة عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-. وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي: كيف يساهم المناخ التنظيمي في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث:

تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- كيف تساهم القيادة في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟

- كيف يساهم الاتصال في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟

- كيف تساهم الحوافز في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟

وتندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية من خلال استخدام المنهج الوصفي، واعتماد أسلوب التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها وطالما أن مجتمع الدراسة عددهم قليل ل يتجاوز 35 مفردة، وقد تم اختيار العينة القصدية عن طريق أسلوب المسح الشامل، وقد تمثلت أدوات الدراسة في الملاحظة والمقابلة الاستبيان موزع على مجموعة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية - بجامعة الوادي- ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- إن المناخ التنظيمي يساهم في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.

وبطبيعة الحال تم التأكيد من تحقيق الفرضيات الفرعية كما يلي.

- تساهم القيادة في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.

- يساهم الاتصال في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.

- تساهم الحوافز في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.

- الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي-الالتزام التنظيمي-القيادة-الاتصال-الحوافز-الموظفين الإداريين.

Study summary

This study was aimed at identifying the relationship between the organizational climate and the organizational commitment by studying a sample of administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of Martyr Hameh Lakhdar-Wadi. She began by asking the main question: Does the organizational climate contribute to creating organizational commitment among the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences? This key question has emerged three.

Sub-questions:

- How does leadership contribute to creating organizational commitment among the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of the Valley?
- How does communication contribute to the organizational commitment of the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of the Valley?
- How do incentives contribute to the organizational commitment of the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of the Valley?

This study is part of analytical descriptive research through the use of descriptive curriculum, Adopting quantitative and qualitative analysis of the data obtained and as long as the study community has a small number of 35 individuals, So the comprehensive survey technique, also called the comprehensive survey method for the study community, has been used. The study tools were the interview, observation and questionnaire distributed to a group of administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences, University of Wadi.

This study has yielded the following results:

- The organizational climate contributes to the organizational commitment of the administrative staff of the Faculty of Social and Human Sciences of the University of the Valley.

Of course, it was emphasized that the sub-hypotheses were achieved as follows.

- Leadership contributes to the organizational commitment of the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of the Valley.
- Communication contributes to the organizational commitment of the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of the Valley.

- Incentives contribute to the organizational commitment of the administrative staff of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences of the University of the Valley.
- Keywords: organizational climate - organizational commitment - leadership - communication - incentives - administrative staff.

الفهرس

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
21	تمهيد الفصل
22	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
27	المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي
30	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
44	أولاً: الطريقة
45	ثانياً: الأدوات
51	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
70	أولاً: النتائج
73	ثانياً: المناقشة
78	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	51
02	توزيع المبحوثين حسب السن	52
03	توزيع المبحوثين حسب الخبرة في القطاع	53
04	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	54
05	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	55
06	توزيع المبحوثين حسب أسلوب القيادة المعمول به داخل الكلية	56
07	توزيع المبحوثين حسب تقديم الادارة الدعم للقيام بالعمل	57
08	توزيع المبحوثين حسب طبيعة المعاملة داخل الادارة دون أي تمييز	58
09	توزيع المبحوثين الدراسة حسب ما إذا كان يواجه المشاكل بمفرده	59
10	توزيع المبحوثين حسب الفرصة في صنع القرار	60
11	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت نظام الاتصال بالمؤسسة يساهم على توفير المعلومات لضمان الالتزام التنظيمي.	61
12	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت الادارة تستخدم الوسائل الحديثة لنقل المعلومات في مختلف المصالح	62
13	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت الاتصالات تتم بكل سهولة	63
14	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان نظام الاتصال يساهم في تحقيق اهدافكم	63
15	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان هناك تنوع للاتصال في جميع الاتجاهات	64
16	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت الادارة تسعى لإزالة العوائق التي تعيق الاتصالات	65
17	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان يتم منح المكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق	65
18	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت المكافآت التي تتبناها الكلية عادلة أم لا	66
19	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان الاحترام والتقدير من الرؤساء من الامور التي تحفز للعمل	67

67	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان التركيز على جانب المكافآت أم على جانب العقوبة	20
68	توزيع المبحوثين حسب احترامهم للقوانين الدخول والخروج	21
68	توزيع المبحوثين حسب احترامهم قوانين المؤسسة	22
69	توزيع المبحوثين حسب تنفيذ الاعمال على أكمل وجه	23
69	توزيع المبحوثين حسب استعدادهم للقيام بأي مهمة من اجل عملهم	24
70	توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالفخر بمؤسستهم	25
70	توزيع المبحوثين حسب اهتمامهم بمكان عملهم	26
71	توزيع المبحوثين حسب اتفاق اهدافهم مع اهداف الكلية	27
71	توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان مناخ عملهم في المؤسسة يشعروهم بالراحة والاستقرار	28

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
51	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
52	توزيع المبحوثين حسب السن	02
53	توزيع المبحوثين حسب الخبرة	03
54	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
55	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
86	الاستبيان	01
92	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية	02
93	استمارة المقابلة	03

مقدمة

شهد هذا الزمان العديد من التطورات في شتى المجالات، وباعتبار أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في شتى المجالات، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الإدارية بجميع مدخلاتها وأشكالها وأهدافها خاصة مؤسسات التعليم العالي تهدف الى تقديم الخدمات وتوجيه طاقات مجتمعية نحو تحقيق الأداء المتميز على جميع الأصعدة، حيث يعتبر العنصر البشري هو الشريان النابض للمؤسسة لما يبذله من جهد وفاعلية تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته، فكل منظمة تعمل على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال اتباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم وإيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم لأداء مهامه بشكل جيد وضمن أعلى مستوى من الالتزام.

1/ الإشكالية:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها فتمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع استراتيجيات السياسات والتكتيكات المختلفة في سبل تحقيق ذلك، حيث تتطلب توفير مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الأموال والموارد هادفة تسير عليها المنظمة من أجل خلق مناخ مناسب للعمل يساعد العاملين على تحقيق أداء عالي المستوى وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة والبحث عن التميز في عصر يميزه مبدأ البقاء للأقوى في كافة جوانب الحياة، وحين نتحدث عن المناخ التنظيمي لا بد من توضيحه على أنه محصلة لكل العوامل البيئية الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها، فالمناخ التنظيمي بدوره يعبر عن مختلف العلاقات السائدة من أنماط قيادية واتصالية وتحفيزية والامكانيات المادية والتكنولوجية المستخدمة، فالمناخ التنظيمي من شأنه دعم وتسهيل عملية التحول من الإدارة التقليدية في عملية التسيير إلى المنظومة جديدة قائمة على مبدأ التحسين والتطوير والتجديد المستمر للمناهج والسياسات وطرق التسيير، وباعتبار هذه الأهمية والتأثير المتزايد للمناخ التنظيمي في أية منظمة، كان لزاما على إدارة الجامعة إيجاد مناخ تنظيمي يوفر العلاقات الانسانية الجيدة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة الجامعية، فهذا النوع من العلاقات الجيدة داخل إدارة الجامعة الامر الذي يساهم في زيادة مستويات التطوير والتحسين المستمر وزيادة الالتزام التنظيمي، فهذا الاخير يعرف على أنه "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها"، فالمؤسسات الجزائرية تسعى دائما إلى توفير البيئة الملائمة للعمل باعتبار أن الجامعة واحدة من أهم المؤسسات التي تساهم في خلق وإعداد نخبة مستقبلية تعول عليها، فالالتزام العامل الجزائري ليس بالأمر الهين فهو مرتبط بعدة عوامل

يمكن أن تقويه أو تضعفه إذ أن نجاح العديد من المنظمات الادارية يعود بدرجة عالية إلى التزام وإخلاص المورد البشري لها.

وقد أتت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة المناخ المناسب والملائم لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية -بجامعة الوادي- ومدى التزامهم اتجاه إدارتهم. يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تسهم في دفع الفاعلين نحو الالتزام الجيد وكذا دفع المؤسسة نحو النهوض بأهدافها من أجل الأفضل والاحسن.

فالالتزام التنظيمي يعد عنصر حيوي في بلوغ الاهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين العاملين والاداريين فيها، ويساهم على زيادة وتطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار. فان اشكالية الدراسة تحاول الكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وكيف يساهم المناخ التنظيمي في خلق ذلك الالتزام، لدى موظفي ادارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي، وبناء عليه يمكن تحديد اشكالية الدراسة ضمن السؤال التالي:

كيف يساهم المناخ التنظيمي في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟

وللإجابة على الاشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم القيادة في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟
- كيف يساهم الاتصال في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟
- كيف تساهم الحوافز في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي؟

2- فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية عامة إذا تنبثق منها ثلاثة فرضيات جزئية وهي كالتالي.

الفرضية العامة:

يساهم المناخ التنظيمي في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-

ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم القيادة في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.
- يساهم الاتصال في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.
- تساهم الحوافز في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.

3 - مبررات اختيار الموضوع:

كانت من اهم دوافع الباحثان في اختيارهم لموضوع الدراسة اهمها:

- التعرف على المناخ السائد داخل الإدارة ومقومات نجاحه.
- محاولة تعمق في دراسة موضوع المناخ التنظيمي وإسقاطه على الجامعة الجزائرية.
- الإلمام بكل ما اكتسبناه خلال الخمس سنوات دراسة وتطبيقها على أرض الميدان.
- اهتمام مجموعة البحث بموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجامعية وخاصة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وجعلها كدراسة جديدة في هذا المجال لاستفادة الطلبة منها مستقبلا في اجرائهم.

4 اهداف الدراسة:

الاهداف التي نطمح اليها من خلال هذه الدراسة هي:

- معرفة نوع المناخ السائد داخل الكلية وهل توجد علاقة بينه وبين الالتزام التنظيمي للموظفين معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي داخل الكلية
- معرفة طبيعة العلاقة بين توجهات الموظفين ومستوى التزامهم التنظيمي اتجاه عملهم.
- الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات للاستفادة منها مستقبلا.

5 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة غي التعرف على طبيعة المناخ السائد في الكلية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين بعض المتغيرات مثل: القيادة والاتصال وكذا الحوافز ومعرفة دورها في جعل الموظف يلتزم داخل منظمته، بالإضافة الى انه من المواضيع الهامة والحديثة في علم الاجتماع التنظيم وعمل، الذي أصبح من المواضيع المهتم بها حاليا فهو الذي يتحكم بصورة مباشرة في التزام الموظفين داخل الكلية.

كما تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي فيممثل هذه المؤسسات التعليمية في مجتمعنا - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي-.

6- حدود الدراسة

1-6 الحدود المكانية

تمت هذه الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي-حيث تم انشاءها بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 12-243 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 04 يونيو 2012 والمتضمن انشاء جامعة الوادي، الذي ألغي المرسوم التنفيذي الصادر في 01-277 الصادر في 30 جمادى 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001، المتضمن انشاء مركز جامعي.

*التشكيل والتأطير:

* قسم العلوم الاجتماعية

● قسم النفس وعلوم التربية

● قسم التاريخ

● قسم الاعلام والاتصال

كما تحتوي هذه الكلية على مكتبة.

ويسهر على تنظيمها من الناحية الادارية مجلس الكلية هدفه دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه ان يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق اهدافها وييدي رايه في مسالة يعرضها عليه العميد. ومجلس علمي للكلية ولجان علمية للقسم، لكل له صلاحياته واختصاصاته وذلك حسب ما حددها القانون.

*الهياكل البيداغوجية للكلية:

تضم الكلية مكتبة خاصة بالطلبة وجناح خاص بالأساتذة، كما تضم الكلية ثلاثة قاعات للأعلام الآلي مجهزة ومدعمة بشبكة انترنت، يستفيد منها الطلبة في اعمالهم الموجهة والقيام ببحوثهم وأبحاثهم، وقاعة انترنت خاصة بالأساتذة.

كما تضم الكلية 04 مدرجات 24 حجرة للدراسة، و03 قاعات للمطالعة يستفيد منها الطلبة والاساتذة في تحضير بحوثهم ودراساتهم. كما تضم الكلية ادارة خاصة بالكلية تحتوي على 04 مكتب اداري، 40 مكتب خاصة بالأساتذة يستفيد منها الموظفون والاساتذة

التأطير:

يؤطر العملية البيداغوجية أكثر من 134 استاذ بجميع رتبهم، وأكثر من 98 استاذ مؤقت. كما يسهر على تسييرها 35 اداري، ويسهر على نظافتها وصيانتها 11 عامل نظافة وصيانة، و8 حراس.

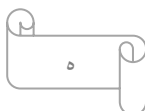
6-2 الحدود البشرية:

يدور محور دراستنا حول علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي للموظفين في الجامعة وتمت هذه الدراسة على الموظفين الاداريين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والمقدر عددهم 35 موظف، موزعين على فئات مهنية مختلفة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام طريقة المسح الشامل لهذه الدراسة بعدد مفردات الدراسة والمقدرة ب 35 موظف.

6-3 الحدود الزمنية:

نظرا لاحتكاكنا المباشر والمستمر مع الكلية والتواصل مع الموظفين الدائم اذ ساعدنا هذا على الحصول عن البيانات التي تخص دراستنا حول الكلية، من خلال هذا يمكننا الوصول الى هدفنا العلمي من هذه الدراسة، ومعرفة العدد الاجمالي للموظفين الاداريين وكذلك معرفة بعض البيانات الاخرى التي تتعلق بالدراسة مثلا عدد العمال الاداريين والتقنيين وكذا عدد العمال المهنيين....¹

¹ - عن مصلحة المستخدمين للكلية.



حيث مرت الدراسة بثلاثة مراحل:

المرحلة الاولى: امتدت من 28 اكتوبر 2022 الى غاية 29 جانفي 2023 حيث تم فيها اختيار الموضوع واعداد الإطار النظري للدراسة حيث تكون لنا تصور عن الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من 31 جانفي الى غاية 22 فيفري 2023 وقد تم في هاته المرحلة جمع البيانات الميدانية عن طريق جمع المعلومات الكافية لبناء الاستبيان والمقابلات.

المرحلة الثالثة: حيث دامت هذه المرحلة من 22 مارس الى 12/05/2023 تم فيها توزيع الاستمارات للمبحوثين واسترجاعها من اجل تفرغها وجدولتها وتحليلها احصائيا والوصول الى النتائج. وكذا اجراء المقابلات مع المبحوثين وتحليلها.

7- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروريا في اي بحث علمي لأنه يحدد المسار الذي يتبعه الباحث خلال جميع مراحل البحث ابتداء من اختيار الموضوع الى غاية وصولا الى النتائج، وان اختيار منهج البحث في دراسة اي ظاهرة لا يأتي بالصدفة او من فراغ او رغبة الباحث في اختياره لمنهج معين، بل ان موضوع الدراسة واهدافها هما اللذان يحددان نوع المنهج المناسب للدراسة، اذ يعرف المنهج بانه طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى اجراءات معترف بها للتحقق في الواقع.¹

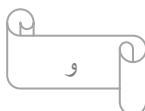
وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الاكثر ملائمة لموضوع البحث، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على ارض الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بانه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات، مقننة عن المشكلة وتصنيفها، واخضاعها للدراسة الدقيقة."²

مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة او مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.³

1 - موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي - كمال بوشرف - سعيد سبعون ، دار القصة للنشر ، ط 2، الجزائر ، 2006، ص 102.

2 - بلقاسم سلاطينة - حسان الجيلاني، المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة-مصر، ص 133.

3 - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي (اساسياته النظرية وممارساته العلمية) ، دار الفكر المعاصر ، دمشق ، ط 1، سبتمبر 2000 ، ص 287.



وتجدر الإشارة هنا الى ان المنهج الوصفي يهدف كخطوة اولى الى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة موضوع اجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي الى تعرف العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة. يضاف الى ذلك ان هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة الآلية منها والبشرية، واستمارات الاستبانة وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها.¹

تم اختيار هذا المنهج اي المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة لان هدفها الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي للموظفين الاداريين، وذلك بتحليل وتفسير البيانات الاحصائية الكمية وتحويلها الى تحليل كيفي.

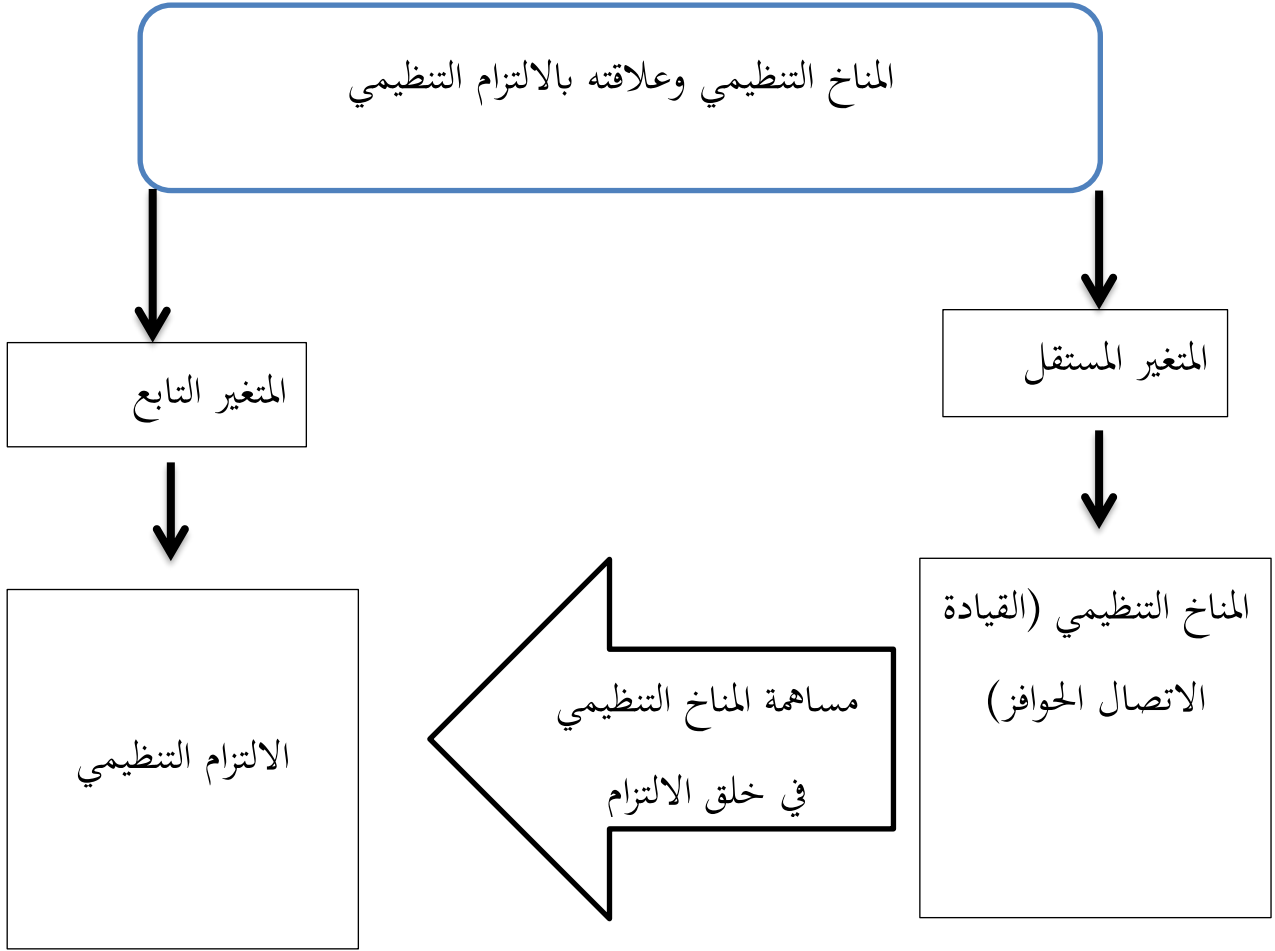
8- هيكلة البحث:

احتوت هذه الدراسة على مقدمة تم فيها طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة واستعراض أسباب وأهداف وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى حدود ومنهج الدراسة، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: يتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول الأدبيات النظرية، تم فيه عرض المفاهيم الأساسية لكل من المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي والتعريفات الاجرائية، أما المبحث الثاني فيمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث يمثل الأدبيات التطبيقية استعرضنا فيه الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية، ويتضمن الفصل الثاني الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين منفصلين هما:

المبحث الأول اهتم بالتعريف بمجتمع البحث والذي يتمثل في المسح الشامل وأدوات الدراسة منها الملاحظة والمقابلة والاستبيان، أما المبحث الثاني الذي تم فيه تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال من خلال تفرغ الاستبيان إلى جداول ورسوم بيانية وصولاً إلى الخلاصة.

1 - محمد عبيدات - محمد ابو نصار - عقلة مبيضين , منهجية البحث العلمي , عمان, دار وائل للنشر, 1999, ص - ص 46-47.

نمذجة الدراسة



الفصل الاول

الادبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري الدراسة

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الادبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة وهي المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي مع الابعاد المتعلقة بهما، وكذا تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، اذ تم التطرق في هذا الفصل ايضا الى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع من قبل باحثين اخرين التي تعتبر كنقطة انطلاق لدراستنا هذه، كما احتوى هذا الفصل من الدراسة على المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

مفاهيم الدراسة:

ان تحديد المفاهيم يعتبر امر ضروري بالنسبة لكل دراسة علمية فالتعريف الاجرائي يكون نابع من الواقع المعاش وقد يختلف على حسب وجهات النظر من باحث الى آخر. فقد كان لزاما على الباحث ان يعرف المفاهيم المعتمدة في دراسته تعريف اجرائيا لوضوح الرؤية وتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

1/ المناخ التنظيمي:

أ - لغة: كلمة مناخ بالمعنى اللغوي هو مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة الطبيعية من حيث البرودة والدفء في الاوقات المختلفة، وتعود كلمة مناخ الى الفعل اناخ، والمفعول مناخ، فيقال: اناخ الشخص بالمكان اي استقر به، ويقال هيا المناخ الملائم اي وفر الظروف المناسبة.¹

- عرفه كامل محمد المغربي بانه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.²

● يتضح من خلال هذا التعريف ان المناخ التنظيمي يتميز بالاستقرار والثبات النسبي، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بكل ما يحيط به داخلها من عوامل داخلية.

- وقد عرفه خالد قرواني " ان المناخ التنظيمي يشتمل على جملة المميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة، وتجعل العاملين يتبنون انماط واتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الادارية.

- يقصد بهذا التعريف هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل ويعمل العاملين على تحقيق أهدافها

- وعرفه القربوتي " المناخ التنظيمي بانه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد الى اختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي لخصائصه، ويحدد الى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي.³

¹ : بن صافية , فاطمة الزهراء. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي". رسالة ماجستير . جامعة الجزائر 2. الجزائر, 2014 - 2015 , ص 25 .

² : فريدة محمد غزالي سالم الاندونوسي , "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات", مجلة البحوث العلمي في التربية, العدد 20, الجزء 1 سنة (2019): ص 4 .

³ : لامية بويدي - محمد عطا الله , "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية", مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية, العدد 3, مجلد 7, (سبتمبر 2019): ص 59 - 60 .

- يشير هذا التعريف الى الصورة التي أخذها الفرد عن منظمته سواء كان ذلك بشكل شعوري أو لا شعوري التي قد تؤثر على سلوك العامل.
- كما عرفه يوسف عبد بحر " على انه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الاطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حدي سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الاهداف.¹
- يقصد بهذا التعريف بانه البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك الفرد مما يؤدي إلى تحقيق الاهداف.
- ب - اصطلاحا:** وهو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل داخل المنظمة وهي تتصف بأنها قابلة للقياس وبالثبات، كما يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم تجاه عملهم، ومن بين هذه الخصائص نذكر: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، الخوفز الخ.²
- ومن خلال هذه التعاريف يمكننا فهم المناخ التنظيمي بانه:
- مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها
- ان المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك العاملين
- بعد استعراض جملة من المفاهيم حول المناخ التنظيمي يمكن القول بأنه: مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية (داخل المنظمة) التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم تجاه عملهم،

2/ الالتزام التنظيمي:

- بالرغم من تزايد عدد المهتمين بالالتزام التنظيمي فانه لا يوجد تعريف محدد له، ويرجع ذلك الى تعدد المنطلقات والزوايا التي ينظر منها الباحثون اليه، وفيما يلي سنعرض اهم التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين.
- أ / لغة: مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج او الرغبة او القبول او الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم، من هنا ندرك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في

¹ : يوسف عبد بحر - ابن سليمان ابو سويرح. "اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة". مجلة الجامعة , العدد 1147, مجلد 18 , (2010), ص 1152 .

² : فاطمة الزهراء بن صافية. "المناخ التنظيمي ولاقته بالالتزام التنظيمي", مرجع سبق ذكره , ص 25 .

تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحويه من افراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.¹

- عرفه شيلدون: " أنه اتجاه الفرد نحو منظمته والذي يربط بدوره هوية الفرد بمنظمته. "²

يتضح من خلال هذا التعريف هو ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها وهو تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها.

ونجد ان آيات القران حثت على الالتزام، وهي تتضمن معاني كثيرة وذلك دليل على اهميته.

فقال سبحانه في كتابه الكريم " حافظو على الصلوات والصلوة الوسطى وقوموا لله قانتين " ³

بعيد عن خلط المعاني فإن الالتزام شيء والالتزام شيء آخر، فالالتزام حرية الاختيار نابع من ذات الفرد اي الشعور بالمسؤولية اما الالتزام فهو الجبر والكره.

ب/ اصطلاحا: هو ايمان الفرد القوي وتمسكه بقيم مؤسسته وتحقيق اهدافها

رغم عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي الا اننا سنحاول اعطاء مفهوم عام له.

- يرى "لي" ان الالتزام التنظيمي " امتداد لتوافق اهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف او اهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الاهداف والقيم.

- يعرف هاريس الالتزام التنظيمي " على انه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق اهدافه مع اهدافها بشكل متزايد عبر الوقت.⁴

المفهوم من هذا التعريف هو ان اهداف الفاعل وتطلعاته تتماشى مع اهداف المنظمة.

- كما يرى الكلابي الالتزام التنظيمي " انها شعور الموظف الايجابي نحو منظمته ومدى ارتباطه ورغبته في البقاء عضو فيها.⁵

¹ محمد مصطفى الخشروم . "تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي " . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد3 ، المجلد 27 ، (2011) ، ص 173 .

² بنوناس صباح . " اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي " ، اطروحة دكتوراه . جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 – 2016 ، ص 5 .

³ سورة البقرة ، الآية 238 .

⁴ فوزية، هوain . "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية" ، رسالة ماجستير . جامعة سطيف 2 . الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 101 ،

⁵ اميرة ، محمد رفعت حواس . " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " ، رسالة ماجستير . جامعة القاهرة . 2003 ، ص 57 .

- ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك هو القيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الاساسي والنظام الاساسي، والقرارات المتخذة حسب الاصول لدى المنظمة
- وهو كذلك " استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمها.¹
- مما سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف اجرائي للالتزام التنظيمي:
- وعليه يمكن القول بان الالتزام التنظيمي هو تعاهد أعضاء المنظمة ببذل كل جهدهم من اجل تحقيق الاهداف التي نشأت من اجلها الجامعة، وعزمهم على عدم ترك العمل بها حتى وان توفرت له فرص عمل أحسن خارجها.

3/ تعريف ابعاد المناخ التنظيمي:

- 1/ مفهوم القيادة: يرى فيدلر ان القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم الشخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الأذغان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.
- يعرف تيد Ted o: القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي الى التأثير في جماعة من الناس، يتعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب.²
- **التعريف الإجرائي:** القيادة هو ذلك الأسلوب المتبع الذي يمارسه الرئيس نحو رؤوسين داخل المنظمة للتأثير في نشاط وأداء العاملين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين العاملين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة بطرق مناسبة.
- 2/ **تعريف الاتصال:** أ/ لغة جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة: ما اتصل بشيء، قال الليث: كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة اي اتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة، والوصل. ضد الهجران ولوصل خلاف الفصل او في التنزيل: ولقد وصلت لهم القول. اي وصلنا لهم ذكر الانبياء وايضا الا الذين يصلون الى قوم بينكم وبينهم ميثاق اي يتصلون، وتوصل اليه أي تطف في الوصول اليه.
- **ب/ اصطلاحا:** عملية يتم من خلالها نقل معطيات ومعلومات من شخص لآخر ضمن منظمة، يستخدمها المستقبل لتحقيق استجابة معينة لرغبة المرسل.³

¹ : عاشوري، ابتسام . "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية". رسالة ماجستير . 2014 - 2015 ، جامعة محمد خيضر . بسكرة ، ص 24 .

² : طلعت، إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 74 .

³ : وليد، عبدلي . "نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية". رسالة ماجستير . 2013 - 2013 ، جامعة الحاج لخضر باتنة . ص- ص 15- 16 .

● **التعريف الإجرائي:**

- هو تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف بين العاملين في ضل تحقيق الأهداف في لبيئة المحيطة.
- 3- **تعريف الحوافز:** هي مجموعة الادوات والوسائل التي تسعى المنظمة توفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية، فردية او جماعية، إجابيه او سلبية، بهدف اتباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعات الظروف البيئية المحيطة.¹
- كما تُعرف الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد لتمييز في مستوى الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين من خلال تحفيزهم نحو المستوى المطلوب في تحقيق أهداف المنظمة.²

● **التعريف الإجرائي:**

- هي مجموعة من العوامل التي تقدمها الإدارة للعاملين بهدف تشجيعهم مما يزيد من كفاءة أدائهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم.

¹ : العيفاي، فريدة . " المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال" . مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , العدد 24 , (جوان: 2010 , الجزائر) , ص32.

² : نسيم ،خضير عباس - علي، ميري حسن , "تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل" , مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية الانسانية , العدد 46 , المجلد 1 , (كانون الثاني : 2020) , ص 253 .

المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

أهمية المناخ التنظيمي: تكمن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة حيث يقوم المناخ ببناء بلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها
- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي مؤسسة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه
- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية لتطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى الرضا الافراد عن المؤسسة
- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيقية نابع من دور الاساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.¹
- أبعاد المناخ التنظيمي:
- الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها، وشكلها، واختصاصها، ومجال عملها، وتقسيمها الاداري، وتخصصات العاملين فيها.
- نظم الاتصال: حيث تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه.
- نظم وإجراءات العمل: وهي مجموعة القرارات والاورام والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة.
- طرق صنع القرارات: حيث يمثل الاهتمام بسياسة صنع القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها
- العلاقات الداخلية: سواء كانت بين المدير والعاملين او بين العاملين بعضهم البعض، والتي لها اهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمة، وبالتالي تؤثر على كثير مما يتخذ من قرارات.

¹ ملعب، سليمة. "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين ف المؤسسة الاقتصادية". مجلة الاقتصاد، العدد18، المجلد1- (2018)، ص 21.

- نظام الحوافز: وهو النظام الذي تتبعه الإدارة في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.¹
- تكنولوجيا العمل: تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، وقد دخلت جميع المنظمات الصناعية والتجارية والتعليمية.
- **نمط القيادة:**
- يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها على فعالية دور القيادة بها، فالقيادة تهدف إلى استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق الأهداف المشتركة التي يتفقون عليها
- وتشير الأدبيات إلى وجود ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة في ضوء التطبيق والممارسة وهي:
- أ/ القيادة الديمقراطية
- ب/ القيادة التسلطية (الأوتوقراطية)
- ج/ القيادة الترسلية (الفوضوية)²
- أنواع الالتزام التنظيمي: قسم الباحثان ألن وماير الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي:
- الالتزام المستمر: يشير بعد الالتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.
- الالتزام المعياري: يشير بعد الالتزام المعياري إلى إحساس العامل الأدبي والأخلاقي بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمتها وأهدافها، وشعوره بأن ذلك واجب عليه اتجاه المنظمة التي يعمل بها.
- الالتزام العاطفي: ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي في المنظمة والتوحد معها والانتماء إليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها.³
- **وتكمن العلاقة في:** سعى المنظمات اليوم إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية التنظيمية للمنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الجوهر الأساسي التي تعتمد عليه الإدارة الحديثة، ويعتبر من أهم مدخلات المنظمة وأكثرها تأثيراً وعلى هذا الأساس تحاول المنظمة جاهداً على توفير بيئة عمل مناسبة، فأداء العامل مرهون بالبيئة الملائمة للعمل، هاته الوسائل تساعد الفاعل على القيام بعمله على أكمل وجه وهذا ما أكدته دراسة ماحي محمد الأمين، فالمناخ التنظيمي السليم يوفر الجو المثالي الذي بدوره يشجع المورد البشري

¹ / حسن بن ظافر أحمد عقدي. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراف الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان". رسالة ماجستير. جامعة جازان. السعودية، 2017، ص 22-24.

² / حسن بن ظافر أحمد عقدي، مرجع نفسه، ص 24.

³ / الحسن. دليلة. "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية." مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، المجلد 03، (2020 / 09/30)، ص 742.

على تقديم مآلديه من أفكار وإبداعات, فالمنآخ التنظيمي يرتبط بمجموعة من العناصر من بينها الأسلوب القيادي الذي يعتبر من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها, فالقائد بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بل يتعدى ذلك إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما توصل إليها التون مايو, وكذا يلعب نمط الاتصالات دور هام داخل المنظمات ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة الجسم, فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات لها دور كبير في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات وترفع كفاءة العمل, فكل ما كان جو العمل متسم بروح الديمقراطية وسهولة وليس التعامل والتفاعل ومراعات الحاجات الخاصة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل كلما ساعد ذلك على زيادة إقبالهم على العطاء وبذل الجهد الذي من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم معاً, مما يؤدي إلى التزامهم وانتمائهم وولائهم للمؤسسة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

1- الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة الاطلاع على الدراسات السابقة في البحث العلمي مرحلة مهمة جدا تمكن الباحث من الاطلاع على التراث النظري المنشور عن الموضوع الذي ينوي دراسته، هذه المرحلة لها من المكاسب ما يجعل التركيز عليها مطلباً مهماً لنجاح البحث وإنجازه، حيث تمكن الباحث من وضع أفكاره في سياقها وتحيطه علماً كيف تناولت البحوث السابقة موضوعه وكيف فكر في الآخرون وكيف كتبوا عنه، ومن ثمة تمكنه هذه الدراسات من بلورة أفكاره للانطلاق في بحثه بالشكل المطلوب والأفضل لمعالجة ذلك الموضوع المدروس.¹

ومن هنا حاولنا عرض وتقديم بعض الدراسات التي تطرقنا إليها وتحصلنا عليها بعد الاطلاع على الرسائل والمقالات والكتب.... الخ، التي تناولت موضوع المناخ والتنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

• الدراسات المطابقة للدراسة الحالية " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "

الدراسة الأولى.

- عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- دراسة مسحية مقارنة على ضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- اسم الباحث: خالد احمد الوزان.
- التخصص: علوم ادارية.
- نوع الرسالة: رسالة ماجستير.
- الجامعة: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية.
- السنة الجامعية: 1427هـ - 2006م.
- مشكلة الدراسة: تناولت هذه الدراسة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في كل من الادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- التساؤل الرئيسي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الادارة العامة للتدريب والحراسات، والادارة العامة للمناطق الامنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟

¹ : بلال ، بوترة . منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي . نور للنشر ، 2018 ، الجزائر ، ص 35 .

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وكذا الكشف عن اهم المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة الباحث تقديم بعض التوصيات من اجل الحد من هذه المعوقات.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم كذلك المسح الشامل لصغر مجتمع البحث.
- نتائج الدراسة: بينت نتائج الدراسة في الادارة العامة للمناطق الامنية والادارة العامة للتدريب والحراسات ما يلي:
 - ان مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ في الادارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الادارتين لصالح الادارة العامة للمناطق الامنية. مما يؤكد على ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي الى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء لدى العاملين.
- الدراسة الثانية:
- عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة.
 - اسم الباحثة: فوزية هواين.
 - التخصص: السلوك التنظيمي.
 - نوع الرسالة: رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم.
 - الجامعة: جامعة سطيف 2(الجزائر).
 - السنة الجامعية: 2013-2014.
- مشكلة الدراسة: تدور مشكلة هذه الدراسة حول معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجزائرية والالتزام التنظيمي لعمالها، من خلال وذلك في بلدية عين فقشرة ولاية سكيكدة،
- التساؤل الرئيسي: هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
- مكان الدراسة: اجرية الدراسة في بلدية عين قشرة ولاية سكيكدة.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة باستخدام اسلوب المسح الشامل وعدد افراده (95) موظفا.
- أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة اداة الاستبيان.
- نتائج الدراسة: * توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- * توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- * توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- * توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- * توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- * توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- * لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.
- * لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الاقدمية.
- الدراسة الثالثة:
- عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير.
- اسم الباحث: ماحي محمد الأمين.
- التخصص: علم النفس العمل والتنظيم
- جامعة: وهران -2- محمد بن احمد.
- السنة الجامعية: 2015 - 2016.
- مشكلة الدراسة: يدور هذا البحث حول دراسة العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي في المؤسسة المصنوع سوناطراك.
- التساؤل الرئيسي: ماهي مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة المصنوع سوناطراك بوهران؟

- فرضية الدراسة: هناك مستويات مرتفعة لا دراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مصب سوناطراك.
- اهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مستويات إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سوناطراك.
- مكان الدراسة: اجريت الدراسة الاساسية بمؤسسة AVAL SONATRACH (نشاط المصب)، الواقعة بجي جمال الدين بولاية وهران.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 150 فرد وقد تم اختيارهم بطريقة عرضية.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: استعمل اداة الاستبيان.
- نتائج الدراسة: على العموم فإن نتائج هذا البحث قد أشارت الى ان هناك ادراك اجابي فوق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من طرف العمال اما عن العلاقة بينهما لم تكن واضحة تماما حيث وجد ان الهيكل التنظيمي والاشراف والاتصالات كانت الابعاد الابرز التي ساهمت في مستوى الالتزام العاطفي , اما الالتزام المستمر والمعياري ارتبط اساس بالهيكل التنظيمي اما بقية الابعاد (الحوافز - الابداع - التكنولوجيا) لم تظهر اي مساهمة في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وقد يكون بسبب ذلك كما سلف ذكره ان هذه المؤسسة مشبع بهذه الامور او ان هذه الابعاد لا تصلح كعناصر مكونة للمؤسسة .
- الدراسات المشابهة للدراسة الحالية.

الدراسة الاولى:

- عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي.
- اسم الباحثة: صليحة شامي.
- نوع الرسالة:
- التخصص: تسيير المنظمات
- الجامعة: احمد بوقرة، بومرداس
- السنة الجامعية: 2009 – 2010.

مشكلة الدراسة: تدور اشكالية الدراسة حول ان المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة والحديثة التي انتشرت في الدراسات الادارية منذ النصف الثاني من ق 20، وتشير الكثير من الدراسات ان وجود المناخ المناسب داخل

المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الالتزام التنظيمي.

- التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير المناخ على الاداء الوظيفي للأفراد العاملين.
- فرضية الدراسة: الاهتمام بالمناخ التنظيمي مسؤوليات الادارة العليا في اي منظمة
- مكان الدراسة: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة-كلية العلوم الاقتصادية
- عينة الدراسة: 38موظف-و85استاذ.
- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.
- ادوات جمع البيانات: الاستبيان والمقابلة.
- نتائج الدراسة: اهم النتائج المتوصل اليها: هناك تصور محايد (معتدل) لدى معظم الموظفين الاداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- هناك تصور سلمي لدى معظم الاساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الاداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين، اداريين ام اساتذة.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة " هيبروك "

اسم الباحث: بودهري عبد الرحمان.

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم.

الجامعة: جامعة وهران.

نوع الرسالة: دكتوراه " ل.م. د "

السنة الجامعية: 2017-2018.

مشكلة الدراسة: يهدف الباحث في هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية التي تشمل (القوة، النخبة، المكافأة، الفعالية)، (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد)، (العدل، فرق العمل، القانون والنظام)، (الدفاع، استغلال الفرص، التنافس) باعتبارها متغيرا مستقلا، ومستوى الالتزام بمستوياته الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) باعتباره متغيرا تابعا في مؤسسة "هيبروك" ذات الطابع الخدماتي.

التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة " هيبروك "؟

فرضية الدراسة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة هيبروك.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديدتها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

مكان الدراسة: تمت هذه الدراسة في مؤسسة " هيبروك " فهي مؤسسة مختصة في النقل البحري للمواد الطاقوية الكائن مقرها الاداري بولاية وهران.

منهج الدراسة: لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

عينة الدراسة: بلغ عدد عينة الدراسة 207 عامل وكان اختيارهم بطريقة صدفية.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على اداة الاستمارة.

نتائج الدراسة: إذا من خلال النتائج التي تم التوصيل اليها تبين ان كل القيم التنظيمية المدركة من قبل عينة الدراسة فاقت مستوى التوسط، وارتباط العمال بمؤسستهم هو ارتباط قيمي من خلال هيمنة الالتزام العاطفي على باقي المستويات، كما تأكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، وان القيم التنظيمية منها ما ساهمت في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي ومنها من لم يساهم في ذلك.

الدراسة الثالثة:

● عنوان الدراسة: قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين - دراسة ميدانية لمديرية

الضرائب بسعيدة - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية

● اسم الباحث: محمد جبوري - عبد اللطيف محمد بوصلاح

● الجامعة: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

● السنة الجامعية: 2020.

● التساؤل الرئيسي: ما تأثير أنظمة الحوافز على الالتزام للعمال.

● فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال والالتزام التنظيمي

- توجد هناك فروق في درجة تأثير لكل نظام من أنظمة الحوافز على الالتزام التنظيمي

● **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن كيفية توزيع الحوافز للعاملين بشكل عادل وموضوعي من أجل رفع من مستوى أداء الموظفين ومدى تأثيرها إيجابيا على الالتزام التنظيمي.

● **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة في 125 موظف ضمن عينة قصدية وتم رفض استمارتين.

● **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته

● **أدوات الدراسة:** استعمل الباحث أداة الاستمارة في دراسته. لجمع بيانات الدراسة

● **نتائج الدراسة:** أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج خلال تحليل البيانات وإثبات الفرضيات منها.

- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة تمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين، برغم أن المؤسسة تحظى بأعلى الدخل مقارنة بمثيلاتها عن المؤسسات الأخرى، وأظهره الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تفضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محدد وثابة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات.

- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات والادارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الاخاء والتعاون بين موظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للموظفين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاجور والالتزام التنظيمي للموظفين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقيات والالتزام التنظيمي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والالتزام التنظيمي للموظفين

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الادارية.

اسم الباحثة: رزيقة جايب.

التخصص: ادارة الموارد البشرية.

الجامعة: جامعة الجزائر " 3".

نوع الرسالة: اطروحة دكتوراه.

السنة الجامعية: 1442هـ-2021.

مشكلة الدراسة: تدور اشكالية الدراسة حول تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الادارية بمجمع كوسيدار.

التساؤل الرئيسي: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الادارية بمجمع كوسيدار.

فرضية الدراسة: يتوقف فشل او نجاح المنظمة الادارية على طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها.

مكان الدراسة: مجمع كوسيدار (مؤسسة عمومية جزائرية في مجال البناء).

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على أكثر من منهج، المنهج البيئي، المؤسسي، منهج التحليلي.

عينة الدراسة: 124 مفردة من الاطارات المسيرة.

ادوات الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على اداة الاستبيان.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال دراستها الى ان المناخ السائد في مجمع كوسيدار سلمي قائم على المركزية، حيث كشفت النتائج عن ضعف قنوات الاتصال الرسمية، وكذا احتكاك الرؤساء لصلاحياتهم وسلطاتهم، ما يؤدي الى تقليص دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ما يوضح ان المناخ التنظيمي غير ملائم لعملية اتخاذ القرارات الادارية، وهو ما يستوجب اعادة النظر في متطلبات كثيرة لمواكبة نمط التسيير المعاصر.

● ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي تحت مسميات عديدة مثل: الحوافز، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وقد قدم الباحثون فيها جهد كبير ساهم في إغناء موضوع الدراسة، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة، وهناك أوجه شبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما هناك نقاط اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب.

أما أوجه الشبه تتمثل في:

أن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والالتزام لمتغيرات الدراسة، صحيح أن بعض الدراسات السابقة تناولت بشكل جزئي، وبعض الدراسات ربطت هذه العناصر بالأداء الوظيفي للعاملين، وبعملية اتخاذ القرارات الادارية، ولكن الشيء المشترك بين هذه الدراسة والدراسات الاخرى هو الموضوع الذي تم تناوله، بالإضافة إلى تشابه في النتائج التي تم التوصل إليها الدراسات

● أما اوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات الاخرى فيمكن إيجازها على النحو

التالي:

- تناولت بعض الدراسات السابقة جزئية من المناخ التنظيمي وربطها بالالتزام التنظيمي فقد تناولت الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أما دراستنا هذه فقد تناولت موضوع المناخ التنظيمي بصفة رئيسية كما ركزت الدراسة الحالية على الاهتمام بالجانب الانساني والاحساس بشعور الفاعل من خلال تبني العلاقات الغير رسمية داخل إدارة الكلية بين الموظفين، أما الدراسات السابقة ركزت على الجانب الرسمي وهذا ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة

- على غرار معظم الدراسات كانت معالجتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية في حين دراستنا تم تطبيقها على مستوى الجامعة.

المقاربة النظرية:

إن المقاربة السوسولوجية من أهم الركائز في علم الاجتماع، وهذا لتمييز الدراسة السوسولوجية عن باقي الدراسات الأخرى والمقاربة السوسولوجية هي وضع الباحث دراسته في إطار نظرية أو نظريات علم الاجتماع بحسب ما يتوافق مع دراسته من خلال استعمال مفاهيمها وتفسيراتها، فمن خلال موضوع دراستنا فقد تناولنا مدرسة العلاقات الإنسانية.

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية من بينها الإدارة العلمية التي ركزت على العمل وأهملت الإنسان واعتبرته كألة وتجاهلت عنصر التقدير الشخصي ولم تعطي الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين العاملين، مما أدى الى ظهور مدرسة العلاقات الانسانية التي سلطت الضوء على الجوانب الانسانية والاجتماعية في المؤسسات من خلال تعزيز اهتمام المؤسسة بالعامل باعتباره انسان بدلا من النظرة اليه كألة ومن بين المبادئ التي ركزت عليها ما يلي:

- إن المنظمة بناء اجتماعي

- الحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الافراد

- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجياتها النفسية والاجتماعية

- للجماعة الغير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وادائهم.

- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.

- تحسين الظروف الفيزيائية.

ومن خلال دراستنا الميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي التي أجريناها على عينة من موظفين الاداريين لا حضنا وجود مؤشرات تدل على هذه المبادئ كالتنظيم غير رسمي, ومن خلال احتكاكنا بهم طيلة الخمس سنوات دراسة وجدنا هناك تفاعل واحترام متبادل بين الاداريين والعمال بصفة عفوية خارج اطار التنظيم الرسمي فالتنظيم الغير رسمي له دور كبير في منظمات الاعمال حيث أن طبيعة الفرد اجتماعية وفطرته تميل نحو الاختلاط والتعرف على الغير لاكتساب المعارف وتبادل الخبرات وحل مشاكلهم الشخصية في ما بينهم, وأثناء فترة إجرائنا للمقابلة لا حضنا وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين كتنظيم تظاهرات العلمية والملتقيات التي تتميز بها الكلية والتي تعرف نجاح كبير بشهادة العديد من الأساتذة داخليا وخارجيا مما يؤكد وجود مناخ ملائم للعمل، إذ تبين لنا من خلال مقابلتنا مع المبحوثين أن هناك جو يتميز بالمرونة والاخوة كالزيارات واللقاءات خارج إطار العمل مما يشعر العامل بالانتماء والولاء إذ يؤدي الى التزام الفاعلين داخل المؤسسة, كما تولي مدرسة العلاقات الانسانية التي أكد عليها التن مايو أهمية كبيرة للحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي الا باستخدام الحوافز حيث انها يمكن ان توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل كالشهادات وزيادة الترقية وغيرها فالمناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساعدة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية وبناء على علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسها الاحترام والتقدير يؤدي الى التزام الموظفين وتحقيق غاية الكلية ودوام استمراريتها .

خلاصة الفصل.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن يتوجب على كل إدارة أن تولي اهتمامها بالمناخ التنظيمي ذلك لما لهذا العنصر من أهميته البالغة، إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستخدم أساليب متعددة تساعد على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الانسانية بتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي ومما يؤدي إلى التزام العاملين فيها.

من خلال هذا الفصل تم التطرق فيه إلى مفاهيم متغيرات الدراسة بأبعادها ومعرفة العلاقة بينهم وصولاً إلى الدراسات السابقة والقيمة المضافة إضافة إلى المقاربة النظرية للدراسة، كما تجدر الإشارة إلى أن أهمية موضوع دراستنا لا يقتصر على الأدبيات النظرية فقط بل على الجانب التطبيقي أيضاً له أهمية كبيرة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة

ثانياً: الأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

ثانياً: المناقشة

خلاصة

تمهيد

تناول الفصل الأول الإطار النظري حول متغيري المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وكذا طبيعة العلاقة

بينهما، وهذا الفصل سيتم فيه إسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي، فهذا الامر سيتيح لنا فرصة معرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع المعاش، وعليه تم القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الجامعية " جامعة الشهيد حمه لخضر " بالوادي بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

يتضمن هذا الفصل مبحثين المبحث الأول سيتم التطرق فيه الى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة،

اما المبحث الثاني سيتناول فيه مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من الميدان.

المبحث الاول: الطريقة والادوات

اولا: الطريقة

1-مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر التي يتكون منها هذا المجتمع المراد دراسته والتي يسعى الباحث تعميم نتائج دراسته عليها اذ تتكون عناصر هذه الدراسة من الموظفين الاداريين لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي.

وقد استخدمنا اسلوب الحصر الشامل للموظفين الاداريين وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة والمكون من

35مفردة موزعين عبر مكاتب الادارة والكل له دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل الكلية.

وقد تم اختيار العينة القصدية عن طريق أسلوب المسح الشامل، ويقصد بالحصر الشامل هو أسلوب جمع البيانات من جميع وحدات مجتمع الدراسة دون استثناء. ويعرف أسلوب الحصر الشامل: هو الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الاحصائي، بهدف الحصول على معلومات احصائية شاملة لخاصية او أكثر من خواص المجتمع، ومن ثم اجراء التحاليل المنهجية اللازمة.¹

وقد تم توزيع على عدد عمال الكلية الاداريين الا أن ونظرا لعدم تطبيق عليهم كاملة والمتمثلة في 35 مبحوث وغياب 05 عاملين والذين كانوا في فترة عطل منها مرضية وأخرى عطل سنوية، جعلنا من الدراسة تتم في 30 مبحوث من الكلية.

2-تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

لكل دراسة مجموعة من المتغيرات، فالمتغيرات هي عبارة عن خصائص او صفات او سمات او ميزات تتوفر لدى الافراد والجماعات والاشياء. وهي قابلة للملاحظة والقياس الكميين عموما.² وعليه فان متغيرات دراستنا الحالية هي:

● **متغير مستقل:** يتمثل في المناخ التنظيمي الذي تتفرع منه عدة ابعاد اذ تم تحديد ثلاثة ابعاد وهي (القيادة - الاتصال - الحوافز).

● **متغير تابع:** يتمثل في الالتزام التنظيمي.

● **طرق قياسها:** بما أننا استخدمنا في دراستنا أداة الاستبيان والمقابلة فاعتمدنا على القياس الكيفي والكمي.

1 - مقيدش، نزيهة. "اهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الآراء"، رسالة ماجستير . جامعة فرحات عباس - سطيف. 2009-2010، ص 18.

2 - فضيل، دليو. مدخل الى منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، 2013، الجزائر، ص 107.

ثانيا ادوات جمع البيانات:

تتعد ادوات جمع البيانات من الميدان، واختيارها مرتبط بطبيعة الموضوع المدروس من ناحية ومن ناحية ثانية بأهداف الدراسة. وعليه اعتمدت الباحثتان في الدراسة الحالية على الادوات التالية

الملاحظة:

كما تعد الملاحظة من اهم وسائل جمع البيانات فهي كما يقال أفضل اداة للبحث في اي ظاهرة او مشكلة فهناك بعض الانماط لا يمكن فهمها الا من خلال مشاهدتها على الواقع فتعرف بانها " عبارة عن عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة.¹ وقد اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة باعتبارها طالبتان في الجامعة (جامعة الوادي) إذ أمكنهما ذلك من ملاحظة سلوكيات الموظفين وهذا ما ساعد في التعرف على مجال الدراسة حيث تم الانتقال عبر مختلف مصالح الكلية ومن خلال هذه التقنية تمكنا من الحصول على معلومات جد مهمة ومفيدة تم استغلالها اثناء إجراء الدراسة.

المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات المهمة والفعالة في البحوث الاجتماعية التي يستخدمها الباحثين للحصول على البيانات اللازمة لفهم الظواهر الاجتماعية، فهذه الأخيرة تكتسي أهمية كبيرة اي انها تضمن اللقاء المباشر بين الباحث والمبحوث، يقول " طلعت ابراهيم" المقابلة تفاعل لفظي مقصود يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستثير معلومات أو اعتقادات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية²

وقد اجرينا في دراستنا المقابلة الحرة وذلك مع رؤساء الأقسام والنواب للكلية وقدموا لنا كل المساعدات في أحسن الظروف حول كل ما يتعلق بدراستنا.

تحليل بيانات المقابلة الميدانية:

استعملنا هذه المقابلة كأداة ثانوية للاستبيان وفي ظل هذا الطرح أجرينا هذه المقابلة مع رؤساء الاقسام والنواب كانت إجاباتهم كالتالي:

السؤال الاول: هل توفر إدارة الجامعة البيئة الملائمة للعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟

¹ - محمد، عبيدات و آخرون . منهجية البحث العلمي، مرجع سبق ذكره ، ص

² - اميرة ،منصور . " المقابلة " رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية ، مجلة الاثر ، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر -2- .ديسمبر 2016، ص 215

لقد أجمعت إجابات المبحوثين على أن الإدارة الجامعة تسعى دوماً إلى توفير كل الظروف الملائمة لأداء المهام على أكمل وجه سواء كان من إداريين أو اساتذة فإدارة الجامعة تسعى أن تتيح فرص الراحة للمستهلك وتوفير كل الوسائل المادية التي يحتاج إليها الفاعل, بالإضافة ان العلاقات السائدة بين الموظفين يتعاملون بجو أخوي(روح الفريق) يتميز بالمرونة, فالعلاقات داخل الإدارة ليست رسمية وفق قواعد وقوانين صارمة وتتعامل مع العامل كألة بل نطبق كل ما هو رسمي ولكن بأجواء غير رسمية لان التركيز الاساسي هو تحقيق الهدف المرسوم في وقته حيث يقول المبحوث(3) " الحمد لله كلية العلوم الاجتماعية والانسانية دائماً في الوقت سواء كان في وضع المعدلات او في اللجان البيداغوجية ولا توجد أي عوائق "

ومنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن كلية العلوم الاجتماعية والانسانية توفر كافة الظروف الملائمة للعامل لكي يزيد أدائه والتزامه ويحقق اهدافه واهداف المنظمة معا.

السؤال الثاني: هناك سهولة الاتصال بين الادارة والاساتذة؟

لقد أجمعت إجابات المبحوثين على أن هناك سهولة كبيرة ومرونة في الاتصال وذلك بفضل التطور التكنولوجي أصبحت كل المعلومات تصل إلى الاساتذة في وقت وجيز عكس ما كان عليه سابقا الاستاذ ملزم أن يأتي الى الجامعة لمعرفة كل ما هو جديد حيث يقول المبحوث(1) "أرسل مراسلات للأساتذة على الساعة الواحدة ليلا يعني الاستاذ ينوض الصباح يلقي المعلومة عنده في البيت" في وقتنا هذا أصبحت الأتترنيت متاحا لدى جميع الموظفين سواء في البيت أو في مكان العمل وأكثر وسيلة نتعامل بها هي البريد الإلكتروني, فالاتصالات داخل الإدارة تتم بكل سهولة وفي جميع الاتجاهات(صاعد -نازل - أفقي) فالعملية الاتصالية داخل الإدارة تتم بشكل جيد وهذا ما يميز كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

السؤال الثالث: هل توفق بين الإدارة والتدريس؟

كانت إجابات المبحوثين أن هناك صعوبة كبيرة في التوفيق بين مهامك كمدرس وإداري في نفس الوقت فبأثر على الأستاذ ويتشتت تركيزه ويضعف أدائه حيث يقول المبحوث الثالث(3)"

أي أن الاتصال في جميع الجوانب بين الفاعلين، ولكن الأساتذة الإداريين يسعون دائماً لمحاولة التوفيق بين الوظيفتين وهذا ما أكدته المبحوث(1) بقوله " هي صعبة قليلا ولكن أحاول جاهدا أن أوفق مثلا أختار يوم لا أعمل في الإدارة فبنسبة لي يوم السب هو يوم راحتي ولا أعمل فيه فأتفرغ للتدريس". أي أن التوفيق بين المهامين ليس بالأمر الهين يجب أن تكون لديك استراتيجية تنظيمية لكي تؤدي مهمك على أكمل وجه.

السؤال الرابع: هل هناك التزام من طرف الإداريين؟

لقد أجمعت إجابات المبحوثين أن الالتزام بالنسبة للأساتذة الإداريين من ناحية مواقيت الدخول والخروج هو التزام نسبي لأن المعيار يكمن بالأداء وليس بالوقت، ولكن الإداريين لديهم وقت معين للدخول يكون على الساعة الثامنة صباحا والخروج يكون على الساعة الرابعة مساء حيث يقول المبحوث (3) "الموظفين لديهم وقت محدد للدخول والخروج أثناء العمل فمؤخرا وضعنا نظام البصمة الإلكترونية لتسجيل دخولهم وخروجهم من العمل، أما نحن الاساتذة ليس لدينا أي وقت محدد" فالموظفين الإداريين ملزمون باحترام الوقت المحدد أما الإداريين على حسب أدائهم.

السؤال الخامس: لقد أجمعت إجابات المبحوثين على أن هناك حوافز معنوية أكثر من مادية تعطى للموظفين بهدف تشجيعهم للعمل أكثر وهذا طبعا يرجع القائد الناجح الذي يحفز العاملين لزيادة التزامهم حيث يقول المبحوث (3) "نعم هناك حوافز معنوية خاصة مع تغيير القيادة الجديدة، لرئيس الكلية" عمار غرايسة" من المعروف أنه حريص على كل شيء أي في كل مناسبة تعطى تكريمات وشهادات شرفية للعمال من طرف العميد فالكل سواسية في هذه الناحية سواء من أعلى رتبة إلى أدناه فيشعر العامل باهتمامه وأنه عضو فعال في هذه المنظمة، وايضا تقدم الجامعة رحلات علمية تكوينية لطلبة الدكتوراه والأساتذة وذلك بهدف تبادل الخبرات والمعلومات مع دول أخرى فهي الترتيب، وأما بخصوص الرحلات الترفيهية فهي خاصة بالموظفين أي تكون مدفوعة الأجر فالجامعة تحفز الموظفين لأداء عملهم بشكل جيد لكي يحسن أدائهم وزيادة التزامهم للمؤسسة والرغبة في البقاء فيها.

السؤال السادس: هل تقدم الجامعة سكنات وظيفية للعمال؟

نعم تقدم ولكن لا تكفي الجميع فأخر توزيع كان سنة 2016 فالسكنات على المستوى الوطني شهدت ركود كبير فلقد قدمت الجامعة حوالي 260 سكن للموظفين فالعدد مستحيل أن يلي احتياجات الجميع، فهناك معايير لتوزيع السكن وذلك على حسب الأقدمية والحالة الاجتماعية للموظف وعدد الأولاد والإستفادات السابقة بعد ذلك يستفيد الموظف على حسب الترتيب كما يقول المبحوث الأول "شخصيا كنت أتقل من السكن الخاص بي حوالي 30 كيلوا للجامعة يوميا وهذا يذبذب أدائي الوظيفي فالأمر هنا مختلف كما كان عليه في السابق، فالسكن الوظيفي من الأمور المهمة جدا.

الاستنتاج العام للمقابلات:

يتضح من خلال المقابلات التي تم عرضها أن مؤسسة التعليم العالي على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل وذلك من خلال توفير كافة الظروف الملائمة للعمل لأداء مهامهم على أكمل وجه داخل الإدارة سواء كان من موظف إداريين أو أساتذة إداريين وذلك بتوفير الظروف الفيزيائية للأستاذ داخل القسم من مكبرات صوت والعارض الضوئي وكل الاحتياجات التي

يحتاجها الأستاذ لأداء مهامه وكذا الاهتمام بعمال الأمن من أجل خلق الهدوء داخل القاعات وأيضا في رواق الكلية لكي يقدم الأستاذ الحصص بكل أريحية حتى يحققوا أهدافهم وأهداف الكلية وهذا ماما أدلى به المبحوث (1) "إدارة الجامعة تسعى دوما إلى توفير كل الظروف الملائمة لأداء المهام" وبما أن الموظفين الإداريين لديهم ازدواجية الوظيفة من جهة أستاذ ومن جهة أخرى إداري في نفس الوقت فهناك صعوبة كبيرة في التوفيق بين مهامه كأستاذ وإداري معا يبين الأول والثاني أن ليس بالأمر الهين في التوفيق لأن لديهم ارتباطات داخل الإدارة وكما أدلى المبحوث (3) "تكون داخل على 8:00 ترتب معلوماتك تكون عندك محاضرة أو درس معين قبل ما تدخل تبدأ المهاتفات ويتصل بك العميد خاصة في البيداغوجية لأنك تتعامل مع الطلبة والأساتذة ككل" أي أنه يحاول جاهدا أن يؤدي الدورين معا ومن خلال مقابلتنا لاحظنا توافد كبير لطلبة لإبداء انشغالهم فيما يخص نتائج الامتحانات خاصة مع النظام المتبع الجديد (بورقراس)، فهذا يشكل ضغط كبير ويشتت تركيزه ويضعف أداءه، واما المبحوث الاول كانت له نفس الرؤية للمبحوث (3) ولكن مع مرور الوقت وتجاربه الشخصية في هذا الميدان، حيث وضع استراتيجية تنظم سير العمل كما أدلى بقوله "هي صعبة قليلا ولكن نحاول جاهدا أن اوفق مثلا اختيار يوم لا تعمل في الادارة فاليوم السبت وهو يوم راحة الخاص بي لأتفرغ لتدريس" بمعنى أن التوفيق بين المهامين يتطلب جهد كبير وإرهاق من الناحية النفسية لذا يلزم إتباع خطة تنظم المهامين، ومن ناحية أخرى يقول المبحوث أن الالتزام التنظيمي شرط أساسي من شروط فعالية المؤسسة فالالتزام بالنسبة للإدارة ان يكون العامل منضبط في عمله واخلاقه كذا الالتزام من ناحية مواقيت الدخول والخروج ولقد أقر المبحوث أن الموظفين الإداريين هم الملزمون باحترام مواقيت الدخول والخروج، اما بالنسبة للأساتذة الإداريين لا ينطبق عليهم هذا القول فالمعيار ليس بالوقت بل المعيار يكمن في الاداء وهذا ما اكده المبحوث (3) حيث يقول "الموظفون لديهم وقت محدد لدخول والخروج اثناء العمل فمؤخرا وطمعنا نظام البصمة الالكترونية لتسجيل دخولهم وخروجهم من العمل، أما نحن الاساتذة ليس لدينا وقت محدد، فإدارة الجامعة تتعامل مع موظفيها بالثقة فالعلاقات بين الموظفين داخل الجامعة تتسم بالأخوة والمرونة في التعامل فهي ليست علاقات رسمية وفق قواعد وقوانين بل نطبق كل ما هو رسمي ولكن بأجواء غير رسمية وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الانسانية لالتون مايو حيث أعطت أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي لجماعة العمل لما له أهمية في توفير الثقة والاطمئنان النفسي للفرد وروح الجماعة و اعتبرتها أهم دوافع الاداء التي يجب ان توفر للعامل في المنظمة من أجل تقديم أداء جيد يحقق اهداف المرجوة للموظف والجامعة معا، وكذا أدلوا أن هناك سهولة كبيرة ومرونة في نمط الاتصال بين الموظفين وذلك بفضل التطور التكنولوجي الذي شاهده هذا العصر في شتى المجالات، أصبحت كل المعلومات تصل للموظف في وقت وجيز

عكس ما كان عليه سابقا يضطر الفاعل أن يأتي للجامعة لمعرفة ما هو جديد حيث يقول المبحوث (1) " أرسل مراسلات للأساتذة على الساعة الواحدة ليلا يعني الاستاذ ينوض الصباح يلقي المعلومة عنده في لبيت " أي في وقتنا الحالي أصبحت شبكة الانترنت متاحة للجميع سواء كان في مكان العمل أو خارجه, وكذا المبحوثين يفضلون التعامل بالبريد الالكتروني والهاتف وان الاتصالات داخل الادارة تتم في جميع الاتجاهات وهذا ما أكدته دراسة ماحي محمد الامين حيث يقول المبحوث (3) " انعم هناك حوافز معنوية خاصة مع تغيير القيادة الجديدة" وتمثل هذه الحوافز (شهادات التقدير- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين- تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوسين" فالقائد يعمل جاهدا ليلبي احتياجات موظفيه من أعلى رتبة في التدرج الهرمي إلى أدناه, وأيضا تقدم الجامعة رحلات علمية تكوينية بهدف تبادل المعارف والخبرات وزيادة تحسين الأداء خارج الوطن ويكون ذلك وفق الترتيب خاصة بطلبة الدكتوراه والموظفين وكذا رحلات سياحية ترفيهية فهي خاصة بالموظفين فيحفزهم ويزيد من انتمائهم للمؤسسة الجامعية فالاحترام والتقدير والشكر كل توجي إلى مكانة العامل وقيمته في المؤسسة, وأيضا تقدم الجامعة السكنات وظيفية للعمال بنسب قليلة فهي تحفز العمال للعمل وإتقانه فحسب ما تقدم به الموظف من إجابات حول هذا الجواب أن آخر توزيع كان سنة 2016 فأدلى المبحوث الأول رأيه في هذا المجال بأنه مستفيد من السكن الوظيفي حاليا فسبقا كان ينتقل من السكن الخاص به حوالي 30 كيلو يوميا مما يتشتت تركيزه ويضعف أدائه أما المبحوث (2) غير مستفيد حيث يقول " نعم تقدم بعدد قليل وبعد مدة طويلة لكن بعدد غير كافي فأنا شخصا لم أستفد منه نحن الأساتذة تصل إلى ما يقارب ألف أستاذ في الجامعة أما السكنات تقدر ب60 أو 70 سكن" وأيضا المبحوث (3) أقر بأنه ليس مستفيد من السكن الوظيفي بحكم أن لديه سكن خاص به فالتوزيع السكنات الوظيفية يتم عبر معايير وذلك من خلال الأقدمية والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد والإستفادات السابقة ويستفيد بعد ذلك من خلال الترتيب ومن هنا نستنتج أن الجامعة قدمت كل إمكانياتها من أجل توفير كل الظروف الملائمة داخل الكلية لأداء الموظفين مهامهم على أكمل وجه وهذا لا يأتي من فراغ وإنما تقدم الجامعة لعمالها من متطلبات وتحفيزات تجعلهم ينتمون للجامعة ويزيد من ولائهم والتزامهم لها.

الاستمارة:

اذ تعتبر الاستمارة من أكثر الادوات استعمال في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتكون بمقابلة مباشرة او عن طريق البريد.

والاستمارة هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الاسئلة على افراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد نقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.¹

وبناء على فرضيات الدراسة تم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة محاور جاءت على النحو الآتي:

1/ المحور الأول: والذي يتضمن البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي).

2/ المحور الثاني: يتمثل في محور المناخ التنظيمي حيث شمل على 15 عبارة موزعة على ثلاثة ابعاد وهي (القيادة، الاتصال، الحوافز).

3/ المحور الثالث: يتعلق بمحور الالتزام التنظيمي حيث يضم 9 عبارات.

*الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

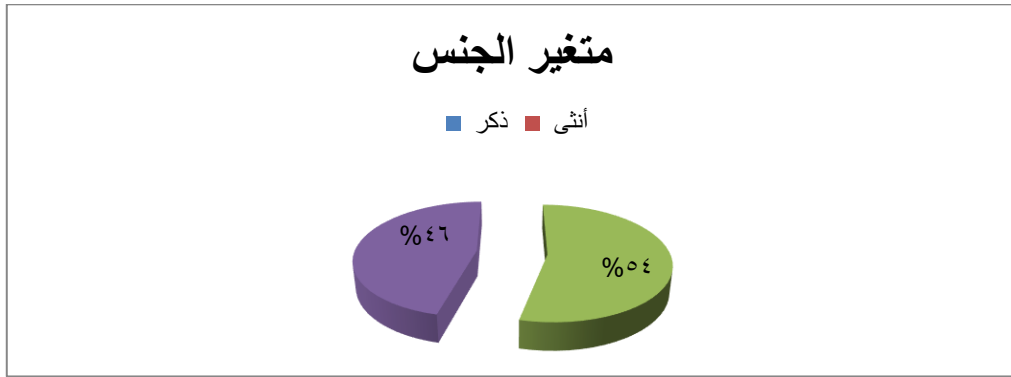
اعتمدنا على التحليل الكيفي الذي يعد إعادة قراءة الأرقام وتفسيرها بطريقة سوسولوجية باعتمادنا على الجانب النظري والواقع معاً، كما اعتمدنا في تحليل المعلومات التي تم جمعها بالاعتماد على الأسلوب الكمي اي بتحويلها الى أرقام ونسب مئوية مما ساعدنا على الحصول على بيانات دقيقة مكنتنا من الإجابة على تساؤلات البحث.

¹ - سعيد ، سبعون. الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر. ط2، الجزائر ، 2012، ص 155.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها:

جدول رقم 1 يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
46,66%	14	ذكر
53,33%	16	انثى
100%	30	المجموع

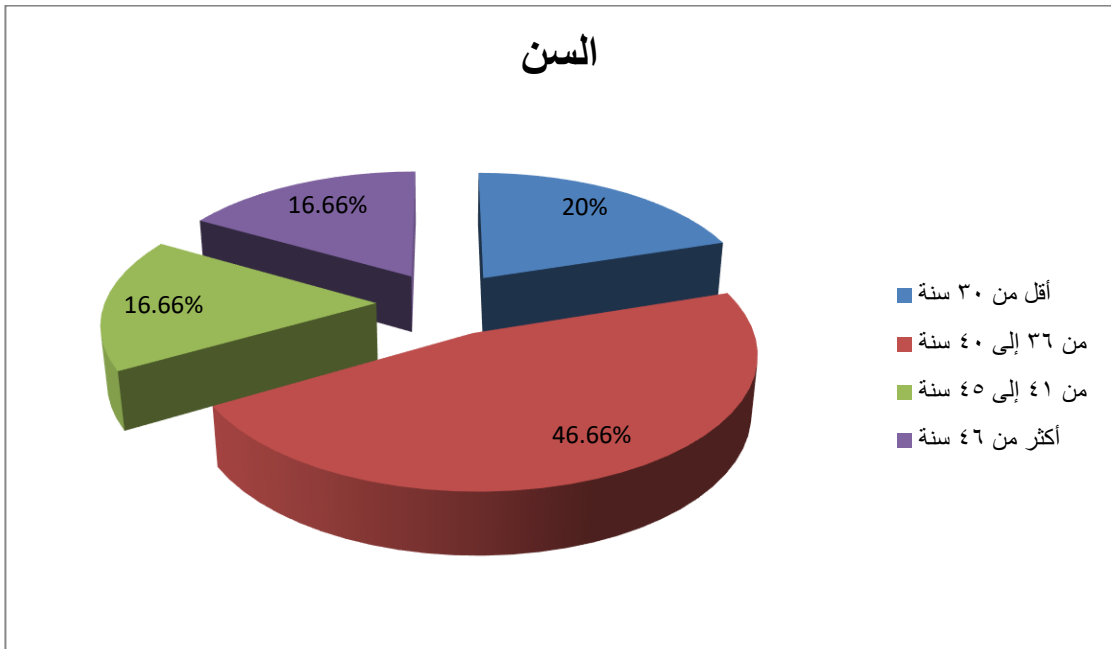


الشكل (1): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة الاناث قدرت ب (53,33%) أما نسبة الذكور فقد بلغت 46,66%)، يعني هذا أن النسب متقاربة فهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الجامعية يعني ان هذا العمل يتناسب مع الإناث ولا يؤثر سلبا عليهم، حسب النتائج المتوصل اليها فإن الجامعة كمؤسسة تعليمية هي المكان المناسب للمرأة من اجل تأدية مهامها فهي لا تحتوي على اعمال شاقة التي تحتاج الى جسم قوي، فطبيعة العمل ومكانه هي التي تتحكم في تواجد العنصر النسوي بنسبة كبيرة.

جدول رقم 02 يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
20%	6	أقل من 30 سنة
46,66%	14	من 36 إلى 40 سنة
16,66%	5	من 41 إلى 45 سنة
16,66%	5	أكثر من 46 سنة
100%	30	المجموع



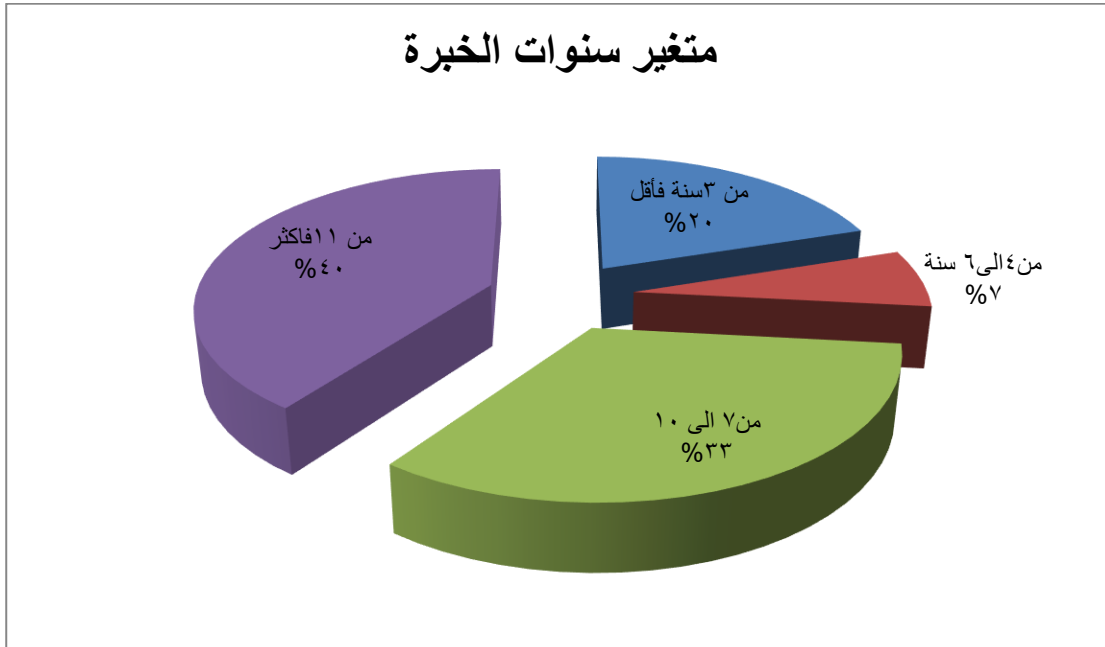
الشكل رقم 02 يمثل دائرة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغير السن.

من خلال قراءتنا للجدول اعلاه نجد أن الفئة العمرية من (36 إلى 40) سنة هي الفئة الغالبة في المؤسسة بنسبة (46,66%) تليها الفئة العمرية (أقل من 30) سنة بنسبة (20%) أما الفئتين العمريتين ما بين (45 إلى 41) والفئة الاكثر من (46) سنة لهما نفس النسبة والتي تقدر ب (16,66%).

ومن خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول اعلاه يمكن القول بأن هناك تقارب في أعمار المبحوثين، وهذا عامل يساعد على خلق الحيوية والنشاط وتكامل الادوار في العمل داخل الكلية بين فئة الكهول الذين يتمتعون بالخبرة والاقدمية في العمل وبين فئة الشباب الذين يتمتعون بمؤهلات علمية وبروح المبادرة والرغبة في العمل، وهذا التقارب راجع إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها الجامعة.

جدول رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
20%	6	من 3 إلى 6 فأقل
6.66%	2	من 4 إلى 6 سنوات
33.33%	10	من 7 إلى 10 سنوات
40%	12	من 11 سنة فأكثر
100%	30	المجموع



الشكل (3): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن الفئة من (11 سنة فأكثر) هي أكثر خبرة من الفئات الأخرى أي بنسبة تقارب (40 %) يدل هذا على أنها أكثر ففة تناسب لهذه الوظيفة من حيث الخبرة فهم الأنسب لها من الشباب الذين هم أقل خبرة منهم

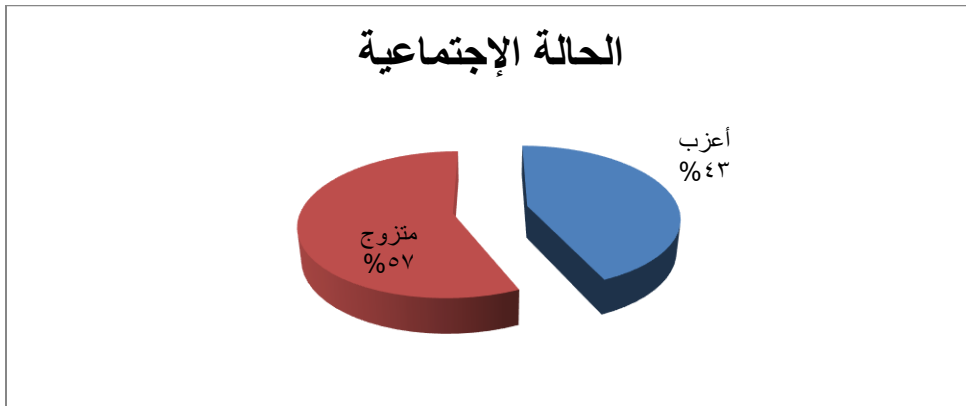
ثم تليها الفئة (من 7 إلى 10 سنة) أي بنسبة (33,33%) حيث تتراوح أعمارهم الأكثرية ما بين (36 إلى 41) سنة الذين يتمتعون بالخبرة من حيث الأقدمية أكثر من الشباب لكنها تتقارب تقريبا مع الفئة من 3 سنوات فأقل

فئة الشباب) يتمتعون بمؤهلات علمية والرغبة الكبيرة في العمل وتقديم الأفضل أما الفئة من (4 إلى 6) سنوات فهي أقل نسبة من سابقتها حيث بلغت (6,66%).

نستخلص من خلال نسب فئات الجدول السابق أن أغلبية الباحثين لهم قدر من الاقدمية والخبرة في العمل التي مكنتهم من الترقية وتقلد مناصب ومسؤوليات جديدة، كما اكتسبتهم قناعات ومواقف معينة نحو العمل والعمال والادارة ككل، فالعامل ذو الخبرة الطويلة على دراية بمسؤوليات عمله وبالأسلوب المعتمد في التسيير بالإضافة الى انه الاكثر انسجام مع مناخ العمل داخل الادارة عكس العامل الجديد.

جدول رقم (4): خاص بالحالة الاجتماعية للعمال:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
43,33 %	13	أعزب
56,66 %	17	متزوج
100 %	30	المجموع



الشكل (5): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع الباحثين حسب الحالة الاجتماعية.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول يتبين أن نسبة (56,66%) من أفراد عينة البحث هم من

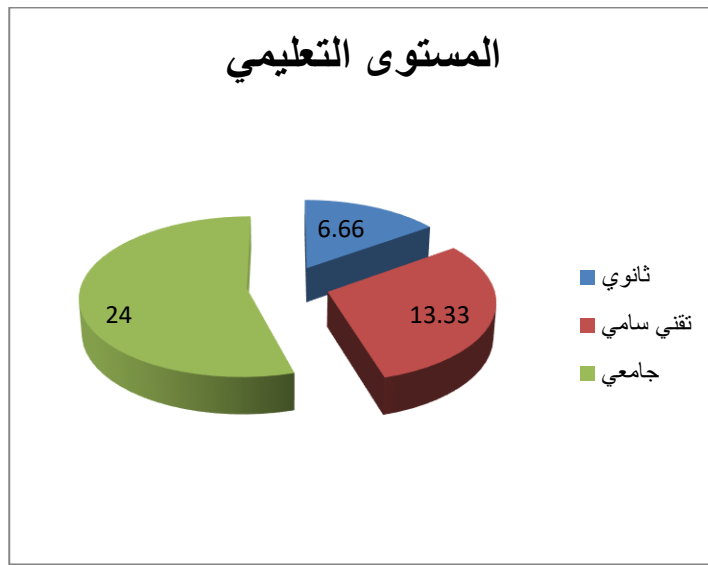
المتزوجين وأن نسبة (43,33%) من أفراد العينة من العزاب.

ومن هنا يتضح لنا أن الباحثين المتزوجين أقدر على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها

لأن لارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرص على تحقيق أهدافها.

جدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
6,66%	2	ثانوي
13,33%	4	تقني سامي
24%	24	جامعي
100%	30	المجموع



الشك لرقم (5): يوضح دائرة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

يمثل الجدول أعلاه المستوى التعليمي للمبحوثين حيث نجد أكبر نسبة هي فئة الجامعيين بلغت نسبتهم (80%) أي أغلبية المبحوثين حاملو الشهادات الجامعية أما أصحاب شهادة تقني سامي كانت نسبتهم (13,33%) واخيرا نجد المستوى الثانوي بنسبة (6,66%) فهو أقل نسبة.

إن القراءة الاحصائية للبيانات توضح أن فئة الجامعيين بنسبة مرتفعة وهي نتيجة حتمية بحكم طبيعة الجامعة هو بالدرجة الاولى جانب تقني يحتاج إلى مؤهلات بمستوى عالي, كما أن العملية التسييرية هي الاخرى تتطلب إطارات ذو تكوين ومستوى معرفي عالي في المجال الاداري والتسييري, وهذا ما يؤهلها لإداء الاعمال المسندة إليها بفعالية بما في ذلك بعض الجوانب المتعلقة بالعمل, أما المتحصلون على شهادات تقنية سواء في مراكز التكوين المهني أو المعاهد متخصصة فبلوغهم لمناصبهم الحالية كان عن طريق الترقية, الاقدمية والخبرة المهنية, وبالنسبة للمستوى الثانوي فهو قليل جدا في عملية التوظيف وهذا راجع إلى ضعف المؤهلات

وعليه فالمستوى التعليمي يلعب دورا مهما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال.

جدول رقم(6): يوضح توزيع المبحوثين حسب أسلوب القيادة المعمول به داخل الكلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	96,66%
لا	1	3,33%
المجموع	30	100 %

الجدول أعلاه يوضح توزيع استجابات المبحوثين حول الأسلوب القيادي المعمول به داخل الكلية فكانت معظم الإجابات بنعم قدرة بنسبة (96,66%) أما (3,33%) نفوا ذلك.

من خلال إحصاءات الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأسلوب القيادي الذي تنتهجه إدارة الكلية في العمل يساعد على تقدمها من خلال توجيهات القائد وأسلوبه في تسيير العمل, فالقيادة الفعالة والناجحة هي القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية والتي تشجعهم على تقديم الاقتراحات, فالأسلوب الديمقراطي القائم على لغة الحوار والمشاركة يسهم في تحسين أداء العمال, فالقائد الناجح هو الذي يستخدم مهاراته القيادية في توجيه وترغيب العمال في العمل تحت إشرافه ونجاحه مرتبط باستجابة العمال لقيادته من خلال تركيزه على العمل والعمال بنفس الدرجة من الاهتمام, أي السعي على حل مشاكلهم الخاصة وكذلك اتباع نمط قيادي مرن الذي يسمح بإتاحة المجال للإبداع وبناء علاقات جيدة معهم والتي تحفزهم على العمل الجاد وترفع من روحهم المعنوية.

جدول رقم (7): توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت الإدارة تقدم الدعم للقيام بعملية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86,66%	توفير وسائل مختلفة	8	26,66%
			قبول مقترحات تخص العمل	8	26,66%
			توفير البيئة الملائمة للعمل	10	33,33%
			المجموع	26	86,66%
لا	4	13,33%			
المجموع	30	100%			

يوضح الجدول أعلاه استجابات المبحوثين نحو ما إذا كانت الإدارة تقدم الدعم للعمال أثناء إنجازهم لأعمالهم فكانت الإجابات بنعم تقدر بنسبة (86,66%) فهي النسبة الغالبة، من خلال البدائل التي اقترحتها نجد أن من أقررو بتوفير الوسائل المختلفة وذلك بنسبة (26,66%) من أجل العمل في جو ملائم وهادئ وتوفير كل المتطلبات والإمكانيات والمستلزمات التي يحتاجونها في العمل كالحاسوب وغيرها من الأجهزة التي تخص العمل المكتب، أما فيما يخص قبول مقترحات تخص العمل بلغت نسبتها (26,66%) من أهم هذه المقترحات نجد احترام آراء الموظفين والتشاور معهم في كل ما يخص العمل، أما البديل الأخير الذي تناول بيئة الملائمة للعمل فتقدر نسبتها (33,33%) فيما يخص الإجابات ب لا بلغت نسبتها (13,33%) أي بنسبة قليلة.

ومنه نستنتج من خلال الإحصاءات المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين كان توجههم إيجابي حول ما إذا كانت الإدارة تقدم لهم الدعم من أجل تسهيل كل الإمكانيات اللازمة وتقديم عمل أفضل من طرف الموظفين، وتعكس هذه النسب أهمية دور الإدارة على تهيئة الجو الملائم للعمل لكي تتوقع أداء جيد من طرف عمالها وبالتالي تميزها عن غيرها من المنظمات التي لها نفس النشاط، ولا يكون هذا إلا من خلال توفير الظروف الفيزيائية والاجتماعية للعمل، بالأخص الثانية من خلال بناء علاقات جيدة مع العمال قائمة على أساس التقدير والاحترام والذي يقوي ويزيد من ثقتهم بقدرتها على تحقيق أهدافهم.

جدول رقم (8): يوضح توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان هناك تمييز في المعاملة بين العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية الإجابات كانت إيجابية حيث قدرت نسبة المجيبين بنعم (90%) أما الذين أجابوا ب لا كانت نسبتهم ضئيلة أي ما يقارب (10%). ومنه نستنتج أن المبحوثين لهم نفس المعاملة دون أي تمييز داخل الإدارة سواء كان ذلك في طريقة العمل أم في الخبرة أو المستوى التعليمي أو حتى من حيث الأقدمية، فالكل يكون التقدير والاحترام المتبادل فيما بينهم وبالتالي لا مجال للعنصرية والتمييز داخل العمل، مما تؤكد وجود بيئة ملائمة تساعد على العمل والفعالية للعاملين، يعكس المناخ التنظيمي الايجابي للكلية.

جدول رقم (9): يوضح توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان يواجه المشاكل بمفرده.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية٪	البدائل	التكرار	النسبة المئوية٪
نعم	16	٪ 53,33			
لا	14	٪46,66	المشرف	3	٪9,99
			الزملاء	4	٪13,33
			معا	7	٪23,33
			المجموع	14	٪46,66
المجموع	30	٪100			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجيبين ب لا بلغت (16) من أفراد العينة بنسبة (53,33 ٪) بينما المجيبين ب لا 14 فرد من أفراد العينة بنسبة (46,66 ٪) ومن خلال البدائل التي اقترحناها نجد أن معظم أفراد العينة يواجهون مشاكلهم مع الزملاء والمشرف معا وذلك بنسبة (23,33 ٪) بينما نجد الموظفين الذين يستنجدون بالزملاء في حل مختلف مشاكلهم بنسبة (13,33 ٪) أما الذين يستعينون بالمشرف بنسبة قليلة أي ما يقارب (9,99 ٪)

يحتاج العاملون لإداء أدوارهم إلى وجود الآخرين في شكل فرق عمل لتجاوز تلك العراقيل والصعوبات التي تواجههم، إذ يعتبر العمل الجماعي أحد الطرق الناجحة وأفضل الطرق التي تعتمد عليها الإدارة والمنتجة في المؤسسات الناجحة، إذ يعتمد هذا الأخير على التنظيم الرسمي لكن في طياته تنظيم غير رسمي مما يجعل العمال يتبادلون الخبرات والثقافات فيما بينهم، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية "لالتون مايو"، فلاحظنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية علاقة جد قوية بين العمال ووجود نوع من التفاهم بين الموظفين.

جدول رقم (10): يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب ما إذا كانت الإدارة تعطي لهم الفرصة لصنع

القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	36,66			
لا	19	63,33	مركزية اتخاذ القرار	14	46,66 %
			ضعف عملية الاتصال	5	16,66 %
			المجموع	19	63,33 %
المجموع	30	100			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجيبين بنعم (11) مفردة من المبحوثين بنسبة (36,66%) فهناك من يرجع القرارات التي تخص العمل مع الطاقم التابع له أو المشاركة في تغيير البرامج وكذا المشاركة في حل بعض المشاكل أو إعطاء رأيه فيما يخص بعض النقاط، أما الذين نفوا ذلك بنسبة (63,33%) فيرجع سبب هذا إلى المركزية في اتخاذ القرار بنسبة (46,66%) وهناك من يرجعها إلى ضعف عملية الاتصال بنسبة (16,66%). ومنه نستنتج أن الموظفين لديهم حرية نسبية في اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى المركزية في القرارات من الناحية القانونية تتركز في أعلى الهرم الإداري أي الجهاز الإداري الأعلى يبقى دائما هو صاحب حق التوجيه وذلك من خلال التعليمات التي يصدرها الرئيس إلى المرؤوسين، مما يؤدي إلى ضعف سيرورة العملية الاتصالية.

جدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت نظام الاتصال بالمؤسسة يساهم على توفير المعلومات لضمان الالتزام التنظيمي.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
90 %	27	نعم
10 %	3	لا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن المبحوثين صرحوا بأن نظام الاتصال المعمول به داخل الكلية إيجابي فكانت معظم الإجابات بلغت نسبتها (90%) أما الذين نفوا ذلك بنسبة (10%).

نستنتج من خلال إحصائيات الجدول أن مستوى الاتصال داخل الكلية فعال بنسبة كبيرة ويساهم في توفير المعلومات اللازمة بين مختلف المصالح والمكاتب، فالإتصال أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات، إذ يجب أن يكون تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وحدود دنيا من التشويش، فأى قصور في الإتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل في المؤسسة فهي تمثل الجسر الموصل بينها وبين العاملين والعالم الخارجي مما يؤدي إلى التزام موظفيها.

جدول رقم (12) يوضح استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات بين مختلف مصالح الكلية

الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية. %	البدائل	التكرار	نسبة المئوية. %
نعم	27	%90	الهاتف النقال	10	%33,33
			صفحة خاصة	7	%23,33
			البريد الإلكتروني	10	%33,33
			المجموع	27	%90
لا	3	%10			
المجموع	30	%100			

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة استجابة الباحثين الذين صرحوا باستخدام وسائل حديثة في عملية الاتصالات لنقل المعلومات بين مختلف المصالح والمكاتب داخل الكلية وبكل سهولة بلغت نسبتها (%90) ومن خلال البدائل التي اقترحناها نجد نسبة متساوية بين الهاتف الثابت والبريد الإلكتروني والتي تقدر ب(%33,33) وتليها من يستخدم وسائل تواصل اجتماعي (صفحة خاصة) نسبة (%23,33) بينما نجد نسبة (%10) لا يستخدمون الوسائل الحديثة في عملية الاتصالات لنقل المعلومات نتائج هذا الجدول تدفعنا الى القول ان اغلب الباحثين يستخدمون الهاتف الثابت والبريد الإلكتروني لنقل المعلومات بين مختلف المصالح لأحدهما الوسائل الانسب والاسهل في اصال المعلومات, وهذا ما يشير الى المستوى العلمي والثقافي خاصة ذوي الشهادات الجامعية وهي فئة شابة تكونت في زمن يشهد ثورة في تقنيات الاتصال والمعلومات, وهذا راجع الى دور المؤسسة في بناء ثقافة توجه سلوك الأفراد نحو استخدام هذه الوسائل وتوفيرها في مختلف المستويات كي تتفادى نقلهم شخصيا لمكان عملهم

الجدول رقم(13): يوضح حسب ما إذا كانت الاتصالات داخل العمل بكل سهولة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	86,66%
لا	4	13,33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أجابوا بنعم حول ما إذا كان نظام الاتصال يحقق الاهداف إذا بلغت نسبتها(86.66%)، اما الذين نفوا ذلك بنسبة (13.33%). ومنه يتضح أن استجابة المبحوثين إيجابية حول سهولة تدفق الاتصالات داخل الإدارة وبين العاملين والرؤساء وذلك راجع إلى التقنيات الحديثة التي تتبعها الادارة، وكذا الاتصال الغير رسمي بين العاملين يخلق لهم فرصة في المشاركة في صنع القرار ويشعرهم بانتمائهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (14): يوضح مدى اسهام الاتصال في العمل على تحقيق الاهداف.

الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية %	البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	86,66%	سهولة التواصل	11	36,66%
			حل المشاكل	5	16,66%
			خلق بيئة ملائمة للعمل	10	33,33%
			المجموع	26	86,66%
لا	4	13,33%			
			المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال أعلاه أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أقروا بأن نظام الاتصال بعملهم يعمل على تحقيق. إذ بلغت نسبتهم(86,66%) ومن خلال البدائل التي اقترحناها حول هذه العبارة نجد أن الذين أقرؤ بأن نظام الاتصال يحقق أهدافهم العملية وذلك نتيجة سهولة التواصل داخل الكلية بنسبة(36,66%) أما الذين صرحوا بأنه يساعدهم في حل مشاكلهم داخل الكلية بلغت نسبتها (16,66%) أما الباقي أقرؤ بأن خلق بيئة

ملائمة للعمل يساعدهم هذا في تحقيق أهدافهم داخل عملهم وبه يجعلهم يحققوا التزام تنظيمي جيد وذلك بنسبة (33,33%).

ومنه يتبين لنا من خلال قراءتنا للجدول أن نضام الاتصال المعمول به داخل الكلية يسهم بنسبة كبيرة على تحقيق أهداف العاملين لما هو من أهمية كبيرة في المؤسسة فكلما كان نضام الاتصال في العمل جيد وفعال كانت استجابة العاملين للعمل أكبر من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً، من أجل تحقيق مساعي الكلية والعامل معاً يجب توفير بيئة ملائمة للعمل، من أجل سهولة التواصل بين الزملاء والمسؤولين وعندما يكون نضام العمل المعمول به مسطر ومحكم ومنظم، إذ يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً وملائماً للعمل.

جدول رقم (15): يوضح تنوع الاتصال في جميع الاتجاهات

النسبة المئوية. %	التكرار	الاحتمالات
83,33%	25	نعم
16,66%	5	لا
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن هناك تنوع في الاتصال من جميع الاتجاهات وذلك بنسبة (83,33%) بينما كانت الاجابة ب لا على هذه العبارة بلغت نسبتها (16,66%).

نستنتج من خلال المعطيات الاحصائية في الجدول أن نسبة استجابة المبحوثين حول هذه إيجابية بنسبة كبيرة ويؤكدون أن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات ويعني هذا ان هناك مرونة في التعامل بين الرئيس والمرؤوسين، فالاتصال له اهمية قصوى في المنظمة ذلك انه يسعى لتحقيق اهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير اداء العمال، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، فالاتصال يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الافراد ببعضهم البعض داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الافكار بين الافراد والجماعات.

جدول رقم(16): يوضح بذل الادارة جهدها لإزالة العوائق التي تعيق الاتصالات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.٪	البدائل	التكرار	النسبة المئوية.٪
نعم	27	٪90	المهاتفة	6	٪ 20
			الاستدعاء	4	٪ 14,81
			عقد اجتماع	7	٪ 17,01
			المجموع	27	٪ 90
لا	3	٪ 10			
المجموع	30	٪ 100			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا ب " نعم" بنسبة (90٪) حول ما إذا كانت الادارة تبذل جهدها وتسعى لإزالة العوائق التي تعيق الاتصالات ومن خلال البدائل التي اقترحناها نجد أن معظم المبحوثين يجذبون عقد الاجتماع وذلك بنسبة(17,01٪) أو عن طريق المهاتفة بنسبة(20٪) وأخيرا عن طريق الاستدعاء وذلك بنسبة (14,81٪)، بينما الذين أجابوا ب " لا" كانت فئة قليلة بنسبة(10٪).

ومن هنا نستنتج أن الادارة تعمل ما بوسعها لإزالة كل الحواجز التي تعيق سيرورة العملية الاتصالية من خلال المهاتفة وعقد الاجتماعات والمؤتمرات إذا يلتقي الموظفون في مواعيد محدد لتبادل الافكار والآراء والمعلومات التي تخص مستقبل المؤسسة، وأن نجاح الادارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية تنظيم المؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح توزيع المكافأة على اساس الجدارة والاستحقاق.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية.٪
نعم	19	٪ 63,33
لا	11	٪36,66
المجموع	30	٪100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا ب " نعم " حول ما إذا كانت المكافأة تمنح على اساس الجدارة والاستحقاق وذلك بنسبة (63,33%) في حين نجد الفئة التي نفت ذلك بلغت نسبتها (36,66%).

ومنه يتضح أن إدارة الكلية عادلة في منحها للمكافآت ويكون ذلك على أساس الجدارة واداء العامل، لذلك فان الادارة نجدها دائما تسعى لفهم حاجات موظفيها ودراسة اهم الحواجز التي يرغبون فيها ووضع القواعد والاسس التي من خلالها توزع بشكل دوري خارج نطاق الانانية والمحسوية والعلاقات الشخصية بحيث يشعر العامل بالعدالة والانصاف في معاملته.

جدول رقم: (18) يوضح ما إذا كانت المكافآت التي تتبناها الكلية عادلة.

النسب المئوية%	التكرار	الاحتمالات
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه ما إن كانت توجد عدالة للمكافآت ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ بلغت نسبتها (60%) أي أن معظم العمال يرون بأن هناك عدالة في المكافأة بينما (12) مبحوث بنسبة (40%) أقروا بالرفض والإجابة بلا.

ومنه نستنتج أن إدارة الجامعة منصفة لمنحها المكافآت لمن يستحقها وبالتالي نجد الادارة دائما تسعى لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي يرغبون فيها ووضع القواعد والاسس التي من خلالها توزع بشكل دوري خارج نطاق الانسانية والمحسوية والعلاقات الشخصية بحيث يشعر العامل بالعدالة والانصاف في معاملته مما يزيدهم ولاء والتزاما للمؤسسة.

جدول رقم 19: يوضح احترام والتقدير الرؤساء من أهم الامور التي تحفزهم للعمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	96.66%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

تبين البيانات الاحصائية الواردة في هذا الجدول أن (96.66%) من أفراد العينة يؤكدون على شعورهم بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم من أهم الامور التي تحفزهم للعمل، وأن نسبة (3.33%) منهم فقط لا يشعرون بذلك.

ومنه يتضح ان الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء يساعد كثيرا العامل على مواصلة عمله ويشعره بأنه فرد له مكانته وأنه محل تقدير واهتمام الامر الذي ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لديه وأيضا يزيد ولائه والتزامه للمؤسسة.

جدول رقم 20: توزيع عينة الدراسة حسب ما إذا كان تركيز على جانب مكافآت أكثر من جانب العقوبة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تساوي بين آراء الباحثين فمنهم من اجابوا بنعم بنسبة (50%) عن تركيزهم على جانب المكافآت اكثر من جانب العقوبة ويعود ذلك أن جانب المكافآت يشجع ويحسن أداء العمال ويدفعهم إلى تقديم الافضل والاحسن هذه الحوافز تتمثل في حوافز مادية ومعنوية ,وكلاهما يؤديان إلى التزام العمال ويشجعهم على الابداع والابتكار والتجديد بينما نجد نسبة (50%) أقروا على تركيزهم على جانب العقوبة أكثر من جانب المكافآت ويرجع ذلك إلى ضعف أداء العامل فتتبع الادارة عدة إجراءات عقابية تجعل العامل يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة ويعتبر هذا حافز لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة وتتمثل هذه العقوبات في الانذار, الردع , والخصم من الراتب.

وهذا ما اتفق مع دراسة ماحي محمد الامين تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في

المؤسسة الجزائرية.

جدول رقم 21: يوضح توزيع المبحوثين حسب احترام مواقيت الدخول والخروج.

النسبة المئوية%	التكرار	البدائل	النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
59.99%	18	احترام القانون	93.33%	28	نعم
19.99%	6	على حسب طبيعة العمل المنوط			
13.33%	4	خوفا من العقوبات			
93.33%	28	المجموع			
			6.66%	2	لا
			100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (93.33%) من يهتمون وقت الدخول والخروج وهي أعلى نسبة. بينما نجد العمال الذين لا يهتمون أوقات الدخول والخروج بنسبة (6.66%) ومن خلال البدائل التي اقترحناها نجد أعلى نسبة احترام القانون والتي تقدر (59.99%) وتليها على حسب طبيعة العمل المنوط له بنسبة (20.07%) وأدنى نسبة تقدر بـ (13.38%) وذلك خوفا من العقوبات.

وهذا راجع إلى أن كل مؤسسة تقوم بشرح قوانينها الداخلية وتوضيحها للعمال من أجل معرفة ما يتوجب عليهم وماهي شروط المؤسسة، وبالتالي كل ما كانت قوانين المؤسسة واضحة يساهم في احترام العمال لوقت الدخول والخروج المحدد للمؤسسة وأيضا وضوح القوانين واحترام الوقت من طرف العمال من مميزات المؤسسة الناجحة.

جدول رقم 22: يوضح احترام المبحوثين للقوانين المحددة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	96.66%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يحترمون مختلف القوانين المحددة في المؤسسة وذلك بنسبة (96.66%) وهذا راجع الى ان العمال يهتمون بسمعة المؤسسة ويحترمون قوانينها، بالإضافة الى ان العمال يتجنبون المخالفات وما يترتب عنها من عقوبات وهذا للحفاظ على عملهم ومكانتهم داخل المؤسسة. ومن هنا يتبين ان المبحوثين يحترمون القوانين والضوابط داخل مؤسستهم وهذا بفضل احترامهم لمسؤولهم وعلاقتهم الحسنة به واحترامهم واحساسهم بالمسؤولية اتجاه عملهم وسعيهم للالتزام بمختلف القوانين للعمل في إطار تنظيمي محكم.

جدول 23: يوضح مدى حرص العمال على تنفيذ الاعمال المنوطة لهم على أكمل وجه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	96.66%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم مفردات عينة الدراسة يقومون بتنفيذ مختلف الاعمال المنوطة لهم على أكمل وجه بنسب (96.66%) وهذا راجع الى تكيف العامل مع وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لكونه يتناسب ويتلاءم مع ذكائه وقدراته وأيضا يعود الى المعاملات الانسانية والتفاهم فيما بينهم داخل المؤسسة، بينما نجد بنسبة (3.33%) لم يقوموا بتنفيذ الاعمال المنوطة لهم وهذا راجع إلى فقدان الثقة بالمؤسسة وإحساسهم بالاغتراب والتهميش وهمهم الوحيد هو الراتب الشهري فقط.

جدول رقم(24): يوضح استعداد المبحوثين للقيام بأي مهمة من أجل العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%	البدائل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	%96,66	العمل خارج الدوام	11	%19.99
			مشاركة في مسابقة الدكتوراه	18	%49.99
			مشاركة الزملاء في أعمالهم	10	%26.66
			المجموع	39	%96.66
لا	1	3,33			
المجموع	30	%100			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا للأرقام الاحصائية الموجودة به أن أغلب المبحوثين مستعدون للقيام بأي مهمة من أجل عملهم وذلك بنسبة (%96.66) ومن خلال البدائل التي اقترحناها نجد المساهمة في مسابقة الدكتوراه بنسبة (%44.61) وتليها العمل خارج الدوام بنسبة (%27.26) ومن ثم مشاركة الزملاء في أعمالهم بنسبة (%24.78) بينما الذين لا يستطيعون القيام بأي مهمة بنسبة (%3.33). ويرجع ذلك الى رغبة واستعداد اغلب المبحوثين في القيام بأي مهمة من أجل استمرار المؤسسة إضافة إلى شعورهم بالارتياح والانتماء داخلها، فالعامل يعمل جاهدا على تطور ونجاح المؤسسة من خلال عمله خارج الدوام.

جدول رقم(25): يوضح مدى شعور المبحوثين بالفخر نحو مؤسستهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	%96.66
لا	1	%3.33
المجموع	30	%100

يوضح لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة (%96.66) تمثل كل الذين أجابوا بنعم على شعورهم بالفخر أما بالنسبة للبقية (%3.33) فتمثلت الفئة الصغيرة التي نفت شعورها بالفخر نحو مؤسستهم, وهذا راجع الى الانتماء والمتعة في انجاز عمله وايضا من خلال التشجيعات والمكافآت التي تمنحها المؤسسة للعامل, وأيضا من

خلال الاهتمام بحاجيات الأفراد ومعاملتهم معاملة حسنة وإعطائهم الحرية في التعبير عن أفكارهم والمساعدة في اتخاذ القرارات, فينعكس كل هذا على سلوكياتهم داخل المؤسسة مما يجعلهم أكثر ولاء والتزام وافتخار بالمنظمة التي يعملون فيها وحب البقاء فيها وهذا ما أكدته دراسة " فوزية هواين "

جدول رقم (26): يوضح مدى اهتمام الباحثين بمستقبل ومكان عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	96.66%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الباحثين يهتمهم جدا مستقبل ومكان عملهم بنسبة (96,66%)، بينما نجد (3,33%) لا يهتمون بمستقبل ومكان عملهم.

وهذا ما يدل على مثابرة هذه الفئة في العمل والمساهمة في تنمية وفعالية المؤسسة، حيث يشعرون بالراحة والاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها، وهذا راجع إلى إحساس العامل بالرضا والاطمئنان والثقة في وظيفته وهذا بسبب الراتب الكافي بالإضافة إلى البيئة المناسبة للعمل التي تساعد العامل على إتمام مهامه بشكل مكتمل مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا ويزيدهم التزام.

جدول رقم (27): أهدافي الشخصية تتفق مع أهداف المنظمة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	63,33%
لا	11	36,66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين يروا أن أهدافهم الشخصية تتفق مع أهداف الكلية وقدرة نسبتهم ب (63,33%)، في حين نجد الباحثين الذين لا تتوافق أهدافهم مع أهداف الكلية ب نسبة (36,66%).

نلاحظ من خلال احصائيات الجدول أن أهداف الموظفين تتفق مع أهداف الكلية بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى درجة انغماس الموظف في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يقدمه لها ويعتبره جانب رئيسا في حياته فهو يعتبر

عنصر مؤثر في نجاحها وفشلها فعلاقة الموظف بالكلية تدفعه لبذل أكبر جهد ممكن فتصبح قيمه وأهدافه قيمها وأهدافها فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويجب البقاء فيها، فنجاح الكلية مرهون ومربوط بكفاءة موظفيها والتزامهم ويعود نجاحها بالنفع للموظفين.

جدول رقم (28): يمثل مدى شعور الموظفين بالراحة والاستقرار في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يقرون بأن مناخ العمل في المؤسسة يشعروهم بالراحة والاستقرار وقدرة نسبتهم (80%) بينما نجد نسبة (20%) لا يشعروهم مناخ العمل بالراحة والاستقرار. ومنه نستنتج أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل أخوي وإيجابي يعمل على تحقيق استقرار الافراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم.

النتائج العامة للدراسة

أولاً: نتائج تتعلق بخصائص مجتمع الدراسة

بينت نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص مجتمع البحث ما يلي:

- تبين أن نسبة الاناث بنسبة تقدر (53.33%)، أما الذكور فقدرت نسبتهم (46.66%) في حيث عبرت نتائج الدراسة عن وجود طاقة بشرية شابة قدرت نسبتها ب (66.66%) وهذا عن طريق دمج الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 20% والفئة العمرية (36 إلى 40 سنة) بنسبة (46.66%)

- أما الخبرة العلمية في القطاع نلاحظ أن معظم المبحوثين الدراسة بنسبة (40%) تفوق سنوات الخدمة عندهم أكبر من (11 سنة)، وهذا ما يسمح من اكتساب الخبرة.

- أما لنسبة للعاملين الذين تفوق سنوات الخبرة لديهم من (7 إلى 10 سنوات) هي (33.33%) في حين الفئة التي كانت مدة عملهم لم تفق ثلاث سنوات فأقل بنسبة (20%) أما الذين كانت مدة عملهم ما بين (4 إلى 6 سنوات) بلغت نسبتها (6,66%)

- أما الحالة الاجتماعية للعينة فجاءت بياناتها مؤكدة على أن أغلب المبحوثين متزوجون بنسبة (56.66%) وهي النسبة الاعلى في حين (19.8%) من العزاب.

- فيما يتعلق بالمستوى الدراسي لأفراد الدراسة نجد أن المبحوثين ذوي المستوى الجامعي بنسبة (80%) فهو المستوى الغالب إذ يرجع هذا إلى المؤهلات العلمية التي تحتاجها المؤسسة أكثر من المؤهلات الأخرى.

أما أصحاب المستوى تقني سامي نسبتهم (13.33%) في حين ذوي المستوى الثانوي نسبتهم (6,66%).

ثانياً: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

تفسير الفرضية الرئيسية.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية على أن المناخ التنظيمي يساهم في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي، وعليه كلما كان المناخ التنظيمي جيد وملائم ومهيئ للعمل كان التزام الموظفين أكثر في العمل، وتفسير ذلك يظهر بشكل أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل منها على حدي.

*مناقشة النتائج في ظل الفرضية الجزئية الاولى:

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها المحور الأول من الاستبيان والتي مفادها: " تساهم القيادة في خلق الالتزام التنظيمي لدى موظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الوادي قد عكست مجموعة من النتائج تتجلى فيما يلي

من المبحوثين أكدوا بان الأسلوب القيادي المعمول به داخل الإدارة يساعدهم على أداء عملهم بأكمل وجه بنسبة(96.66%)، في حين نفوا ذلك بنسبة(3.33%) وأقروا بأن الاسلوب القيادي المعمول به لا يساعدهم على أداء أعمالهم

* بنسبة (96.66%) أي 29 مفردة في حين نجد مفردة واحدة بنسبة (3.33%) فيما يخص تقديم الادارة الدعم لهم للقيام بعملهم رأى المبحوثين أن الادارة تقدم لهم الدعم في انجاز أعمالهم بنسبة (86.66%) إذ يتمثل ذلك في عدة أمور مثل توفير لهم مختلف الوسائل أي بنسبة (26.66%) وكذا قبول مقترحات تخص العمل وتوفير لهم البيئة الملائمة للعمل بنسبة (59.99%).

. * أفرا 27 مفردة من مجموع المبحوثين بنسبة (90%) أن الادارة تعاملهم بتساوي دون أي تمييز، أما الرأي القائل عكس ذلك كانت نسبتهم (10%).

* صرحت 16 مفردة بنسبة (53.33%) أنهم يواجهون المشاكل التي تعيقهم ويحلونها بمفردهم دون مساعدة من الآخرين، في حين نجد الرأي المعارض لهذه العبارة بنسبة (46.66%) أي يفضلون حلها بمساعدة الآخرين مثلا المشرف أو الزملاء.

* أفادت 11 مفردة بنسبة (36.66%) أن الادارة تعطي لهم الفرصة في اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل أما الرأي المعارض لها بنسبة (63.33%) لأن عملية صنع القرار تتميز بالمركزية أي أن القرارات تصدر من جهة واحدة.

ومن خلال النتائج يمكن القول "بأن القيادة تساهم في خلق الالتزام التنظيمي لدى موظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، ومنه، يفهم بأن للقيادة دور كبير في خلق بيئة مناسبة لتحقيق الالتزام التنظيمي، وما تؤكد معظم الدراسات السابقة في ذلك على أن للقيادة علاقة بمعظم المتغيرات التنظيمية للعاملين للمنظمة ومنه فإن الفرضية الفرعية تحققت.

*مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

خلال عملية جمع البيانات المتعلقة بمحاولة اختبار صدق الفرضية الجزئية الثانية التي تقر بأن الاتصال يساهم في خلق التزام تنظيمي للموظفين الإداريين نجد أن النتائج التي تحصلنا إليها جاءت على النحو التالي:

في سؤال لنا عن نظام الاتصال بالمؤسسة يساهم بتوفير المعلومات لضمان الالتزام التنظيمي، أفادت 27 مفردة بنسبة (90%) بأنه نظام ايجابي يساهم بنسبة كبيرة في توفير المعلومات داخل الادارة في حين نجد 3 مفردات بنسبة (10%) أكدوا بأنه لا يساهم في توفير المعلومات اللازمة داخل الادارة.

فما إن كانت الادارة تستخدم الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات بين مختلف المصالح داخل الكلية، بنسبة (90%) مؤكدين على ذلك وصرحوا باستخدام الوسائل الحديثة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح والمكاتب داخل الكلية وبكل سهولة وذلك راجع إلى عدة وسائل منها البريد الالكتروني وكذا الهاتف النقال وكانت نسب استخدامهم متساوية ب (33,33%) وهناك من يعتمد على الصفحات الخاصة بنسبة (23,33%) في حين نجد الرأي النافي لها بنسبة (10%) لا يتم استخدام اي وسائل حديثة في العمل.

محاولة معرفة سيورة العملية الاتصالية داخل العمل بكل سهولة كانت بنسبة (86,66%) لها توجه ايجابي من أفراد العينة أي هناك اتصال قوي بين مختلف المصالح والمكاتب التي تتم بكل سهولة في حين نجد نسبة (13,33%) رافضين لهذه العبارة.

26 مفردة بنسبة (86,66%) يؤكدون على أن نظام الاتصال يساهم في تحقيق أهداف الموظفين وذلك لعدة عوامل منها سهولة التواصل بين الموظفين والرؤساء بنسبة (36,66%) في بعض الاحيان تساهم في حل مشاكلهم بنسبة (16,66%) في حين خلق نسبة ملائمة للعمل بنسبة (86,66%) أي أن نظام الاتصال المعمول به داخل الكلية يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت إذ يخلق مناخا تنظيميا ايجابيا وملائم للعمل. أما الرأي الاخر الرافض لهذه الجملة بنسبة (13,33%) أي أن نظام الاتصال المعمول به لا يساهم في تحقيق أهدافهم.

أكدت 25 مفردة بنسبة (83.33%) على أن هناك تنوع في الاتصال في جميع الاتجاهات(الصاعدة-النازلة-الافقية) إيجابي يعني ذلك يوجد مرونة في التعامل بين الرؤساء والموظفين، بالإضافة الى نسبة (0%) أقروا بأن ليس هناك تنوع في نظام الاتصال داخل إدارة الكلية.

- حاولنا من خلال هذا البحث معرفة هل الادارة تسعى جاهدة لإزالة العوائق التي تعيق الاتصالات، فكانت اجابات الباحثين بنسبة (90%) تؤكد أن الادارة تسعى بكل جهدها من أجل ازالة كل العوائق

والحواجز التي تقف امام سيرورة العملية الاتصالية من خلال عقد الاجتماعات وذلك بنسبة (17,1%) أو عن طريق الاستدعاء بنسبة (14,81%) وكذلك المهاتفة بنسبة (20%) أي أن نجاح الادارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها.

وبناء على ما سبق ذكره وتنعما لما تضمنته الفرضية الجزئية الثانية يمكن القول أن نمط الاتصال يساهم بشكل كبير في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي- وعليه فإن الفرضية الثانية محققة وهذا ما أكدته دراسة "رييقة جايب" ونفسر ذلك بأن المناخ التنظيمي الذي يستخدم فيه مختلف طرق ووسائل الاتصالات دون التركيز على نوع معين أو نوعين خاصة عندما تتوفر الاتصالات الغير رسمية والعلاقات الودية بين الموظفين يعطي نوعا من الديناميكية داخل التنظيم ويكون الموظفين على دراية كاملة بما يدور داخل التنظيم وخارجه, مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام لديهم.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

خلال عملية جمع البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة التي تقول " بأن الحوافز تساهم في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي نجد أن النتائج التي تحصلنا عليها خلال تحليلنا لبيانات الجداول جاءت كالتالي:

- حاولنا معرفة منح المكافأة على أساس الجدارة والاستحقاق أم لا فكانت الاجابات على النحو التالي:
- (63,33%) أقرروا بأنها يتم منحها على أساس الجدارة والاستحقاق والأداء الجيد للعمال.
- لذا فإن الادارة تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها، أما الرأي الآخر الذي يرى بأن المكافآت لا يتم منحها على أساس الجدارة والاستحقاق بنسبة (36,66%).
- 18- موظف بنسبة (60%) يؤكدون بأن المكافأة التي تتبناها الكلية عادلة ويؤدي الى المحافظة على أداء العمال، و(40%) أكدوا عكس ذلك وأنها لا تحقق الاستقرار والمحافظة على أداء العمال داخل الكلية.
- حاولنا معرفة ما إذا كان الاحترام والتقدير من الرؤساء من أهم الامور التي تحفز الموظف للعمل أم لا فوجدنا (96,66%) من يوافقون على هذه العبارة لان الاحترام والتقدير من أهم الامور التي تجعل الموظف يحقق النجاح والاستقرار للكلية ومنه تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف الموظفين معا أما (3,33%) فقد كانوا معارضين لهذا الطرح وأقرو عكس ذلك.

- من خلال محاولتنا معرفة على أي جانب تركز الادارة هل على جانب المكافآت أو جانب العقوبة فكانت النتائج متساوية بين الجانبين بنسبة (50%) فالإدارة تشجع العامل وتحسن أدائه الى الاحسن وتدفعهم إلى تقديم

الأفضل، سواء من الناحية المعنوية أو المادية وإذا تهاون الموظف في أداء مهامه وتراجع فان الإدارة في هذه الحالة تتبع عدة اجراءات عقابية من اجل تجنب الخطأ والعقوبة إذ تعتبر هذه الاجراءات كحافز له من أجل تقديم الأفضل.

وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد بأن الحوافز تساهم في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي - ومنه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية محققة, وهذا ما أكدته دراسة محمد جبوري وعبد اللطيف محمد بوصالح, ونفسر ذلك بأنه كلما كان نظام الحوافز المعمول به جيداً ومتنوع بين الحوافز المادية والمعنوية, ويهتم بالجوانب الانسانية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة, واعتماد نظام المكافآت عادلة ومبني على أساس نظام موضوعي لتقييم الأداء, وكلما كانت الإدارة تسهر على راحة ورفاهية وتحفظ كرامة الموظف وتحترم إنسانيته مهما مركزه وتشجيعه على الأداء الحسن وتقديم الأفضل, كلما زاد مستوى التزام الموظفين

الالتزام التنظيمي:

- يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن اغلب المبحوثين يحترمون أوقات الدخول والخروج للعمل بنسبة (93,33%) لان قوانين المؤسسة واضحة ومنظمة إذ تساهم في احترام الموظفين لتوقيت العمل المحددة للكلية ففي الآونة الاخيرة استعملت برنامج البصمة الالكترونية لمعرفة دخول وخروج الموظفين للعمل, فهناك عدة عوامل ادت الى ذلك منها احترام القوانين الداخلية للكلية بنسبة (59,99%) والخوف من العقوبات بنسبة (13,33%) , عندنا إجراءنا لمقابلة مع بعض المبحوثين ومع استخدامنا للمقابلة مع رؤساء الاقسام ونوابهم وباستخدام الملاحظة البسيطة لاحظنا أن الموظفين الإداريين لديهم وقت محدد وموحد للدخول والخروج للعمل أما الموظفين الاساتذة ليس لديهم وقت محدد في العمل عادة تجدهم لا يعملون في الصباح لكن يعملون في المساء وذلك راجع إلى طبيعة العمل لديهم, وبنسبة (6,66%) أقرو بأنهم لا يحترمون أوقات العمل وذلك راجع لعدة أسباب

-29 مفردة بنسبة (96,66%) أكدوا احترامهم للقوانين المحددة في المؤسسة وهذا راجع إلى أنهم يهتمون بمؤسستهم ويحترمون قوانينها ويخشون العقوبات والمخالفات وذلك للحفاظ على عملهم ومكانتهم داخل الكلية إذ يجعلهم يحققوا التزامهم داخلها بينما نسبة (3,33%) لم يحترموا قوانين المؤسسة لظروف معينة.

- يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن أغلب المبحوثين يقومون بمختلف أعمالهم المنوطة لهم بنسبة (96,66%) إذ يرجع إلى تكيف العامل مع بيئة العمل التي ينتمي إليها لأنها تتناسب مع قدراته وكفاءته، بينما نسبة (3,33%) لم يقوموا بمختلف الاعمال المنوطة لهم.
- يفضل أغلب الموظفين أعمال مزدوجة والقيام بأي مهمة توكل لهم من الادارة من أجل الاستمرار في المؤسسة وتقديم الافضل لها فالعامل يسعى دائما إلى تقديم الافضل للمؤسسة من أجل نجاحها وتميزها وتطورها بنسبة (96,66%) وذلك راجع لعدة أسباب منها العمل خارج الدوام أي القيام بأي عمل إضافي بنسبة (19,99%) وكذلك المساهمة في مسابقات الدكتوراه بنسبة (49,99) كما نجد من يفضل مساعدة الاخرين في أعمالهم بنسبة (26,66%)، بينما نسبة (3,33%) نجدهم رافضين لهذه العبارة فهم لا يستطيعون القيام بأي عمل اضافي.

- معظم المبحوثين الدراسة يشعرون بالفخر اتجاه الكلية بنسبة (96,66%) ذلك لانتمائهم لها.
- عند محاولتنا معرفة طبيعة المناخ السائد في الكلية إذ يشعر العامل بالراحة والاستقرار داخلها فنجاح أي مؤسسة يعود إلى طبيعة المناخ السائد فيها ويشجع العمال على العمل أكثر فالبيئة الإيجابية تخلق روح التعاون بين الموظفين والزملاء في عملهم والاحترام فيما بينهم مما يجعلهم يخلقون روح التنافس والابداع فيما بينهم.

النتيجة العامة

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المناخ التنظيمي في خلق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، وذلك من خلال الاسلوب القيادي المتبع، نمط الاتصال، الحوافز واستنادا على النتائج المتحصل عليها من الفرضيات الجزئية المنبثقة من الفرضية الرئيسية توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للمناخ التنظيمي له علاقة إيجابية في زيادة التزام الموظفين داخل الإدارة وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة.

الخاتمة

من منطلق أن المنظمات تهدف لتحقيق أهدافها وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد العمود الفقري والمحرك الأساسي للمنظمة، فمن الضروري توفير الظروف والإمكانيات فالمناخ التنظيمي يتمثل في أسلوب القيادة ونمط الاتصال والحوافز حيث تساعده على القيام بالمهام بطريقة فعالة و تؤدي إلى شعوره بالرضاء والانتماء والولاء داخل المؤسسة التي يعمل بها، فلا تتحقق أهداف المنظمة بالجهد الفردي بل بالجهود الجماعية منظمة (روح الفريق) قصد إشباع حاجيات الفاعل الذي يعد عنصر مهم في بناء المجتمع الحضاري، فالمؤسسة الجامعية تعتبر أحد هذه المنظمات التي تسعى إلى تقديم الخدمات التي يحتاجها الفاعلين، وعليه كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وتوصلنا إلى عدة نتائج:

– أن القيادة تساهم بشكل كبير في التزام الموظفين باعتبارها الركيزة الأساسية داخل الإدارة.

كذلك نظام الحوافز المتبع سواء كانت مادية أو معنوية، من خلال الترقية وإعطاء العمال الحرية لتعبير عن آرائهم، ويعطي قوة دافعة للعامل للإبداع والسعي وراء تحقيق الأهداف المسطرة، أما نظام الاتصال المتبع فهو يساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام لدى العمال، فالاتصال هو الوسيلة التي يتبادل بها الموظفون المعلومات داخل المؤسسة والاهتمام بنظام الاتصال الداخلي له دور فعال في جعلهم ينتمون للمؤسسة.

اتفقت نتائج دراستنا مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في كون أن التنظيم الغير رسمي يساهم في خلق مناخ تنظيمي جيدا فالعلاقات الأخوية بين العمال لها دور كبير في نجاح الإدارة وتقدمها، وبالنسبة للإضافة العلمية التي تميزت بها دراستنا عن الدراسات الأخرى أن الدراسة الحالية ركزت على الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، بينما الدراسات السابقة كانت معظمها في القطاع الاقتصادي كما اهتمت هذه الدراسة بالتنظيم الغير رسمي عكس الدراسات الأخرى التي كان اهتمامها بالجانب الرسمي

إلى هنا قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا وقد كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميناً ولا يمكن أن نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي إلا أننا حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بهذا الموضوع لأن الأمر صعب في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما بتراكم البحوث العلمية في هذا المجال وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

الأفاق المستقبلية للموضوع:

- تأكيدا على أهمية دراسة بعض الظواهر والمواضيع في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وضمان تحقيق امتداد وترابط البحوث العلمية، تقترح الباحثتان إجراء الدراسات مستقبلية والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة:
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بين الإدارة والعاملين.
 - ضرورة الاعتماد على وسائل التواصل الحديثة داخل الكلية والتشجيع على استخدامها.
 - تنمية الحس بالمسؤولية لدى العاملين اتجاه المنظمة وحثهم على أداء مهامهم على أكمل وجه.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/ المصادر:

1: القرآن الكريم رواية ورش عن نافع.

2/ المراجع:

أ/ الكتب:

1. بوترعة، بلال. منهجية البحث الاجتماعي. نور للنشر: 2018.

2. حسن بن ضافر أحمد عقدي. المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان. رسالة ماجستير. السعودية، 2017.

3. رجاء وحيد دويدري. البحث العلمي (أساسياته النظرية وممارساته العلمية) دار لفكر المعاصر: دمشق، ط1، سبتمبر، 2000.

4. سعيد سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر: ط1، الجزائر، 2012.

5. سلاطونية، بلقاسم - الجيلاني حسان. المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. دار الفجر للنشر والتوزيع: ط1، القاهرة، مصر.

6. طلعت إبراهيم لطفي. علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، 2007.

7. عبيدات محمد وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 1999.

8. فيصل دليو. مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومه، 2013، الجزائر.

9. موريس أنجلس. منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، سعيد سبعون، كمال بوشرف، دار القصة للنشر: ط2، الجزائر، 2006.

ب/ الرسائل:

10. بن صافية، فاطمة الزهراء. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي". رسالة ماجستير. في جامعة ال جزائر، 2014-2015.

11. بنوناس، صباح. "أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2015-2016.

:

12. عاشوري، ابتسام. "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2014-2015
13. عبدلي، وليد. "نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير. جامعة الحاج لخضر. باتنة، 2013-2014
14. محمد رفعت حواس، أميرة. "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير. جامعة القاهرة. مصر، 2003.
15. مقيدش، نزيهة. "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الآراء" رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس. سطيف، 2009/2010.
16. هواين، فوزية. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير. جامعة سطيف 2. الجزائر، 2013-2014.
- ج/المجلات
17. بويدي، لامية. عطا الله، محمد. (المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في مؤسسات التربية). مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ال عدد3، المجلد7، سبتمبر 2016.
18. الخشروم، محمد مصطفى. (تأثير المناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، المجلد 27، 2011.
19. عبد بجر، يوسف وأيمن سليمان سويرح. (أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة). مجلة الجامعة، ال عدد1147، مجلد18، 2010.
20. العيفاوي، فريدة. (المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2010.
21. لحسن، دليلة. واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، ال عدد12، المجلد03، 2020/09/30.
22. محمد غزالي سالم الإندونيسي، فريدة. (المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء الأول، 2019.
23. ملعب، سليمة. علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد، ال عدد18، المجلد1، 2018.
24. منصور، أميرة. (المقابلة رؤية منهجية في بحوث اللغة العربية)، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر، ديسمبر 2016

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة ميدانية حول موضوع

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الاداريين
بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- جامعة الوادي -

اعداد الطالبان:

اشراف الدكتور:
د. سالم يعقوب

• منال سقني
• هاجر عوينات

في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نود ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجيين منكم قراءة المرافق وتعبئة البيانات بالإجابة على الاسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) المكان المناسب او تقديم رأي مختصر بجانب الاسئلة المفتوحة. ونحيطكم علما بان جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة شاكرين لسيادتكم تعاونكم الصادق.

الموسم الدراسي: 2022 / 2023

I-المحور الاول

1 / المعلومات الشخصية.

		<input type="checkbox"/> انثى	<input type="checkbox"/> ذكر	1 - الجنس:
أكثر من 50 <input type="checkbox"/>	من 40 الى 45 <input type="checkbox"/>	من 30 الى 35 <input type="checkbox"/>	اقل من 30 <input type="checkbox"/>	2 - العمر:
من 11 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	من 7 الى 10 سنة <input type="checkbox"/>	من 4 الى 6 سنوات <input type="checkbox"/>	من 3 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	3 - سنوات الخبرة:
اخرى تذكر		<input type="checkbox"/> نائب رئيس قسم	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	4 - هل لديك ازواجية الوظيفة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5-المستوى التعليمي

II-المحور الثاني : المناخ التنظيمي.

1 / القيادة:

5 - يساعد اسلوب القيادة بالمؤسسة التي اعمل بها على تقدمها نعم لا

6 - تقدم الادارة لي الدعم للقيام بعلمي نعم لا

- في حالة الاجابة ب " نعم " فيما تتمثل ذلك؟

توفير وسائل مختلفة قبول مقترحات تخص العمل توفير البيئة الملائمة للعمل

- اخرى تذكر:

7 - تتم معاملتي بتساوي مع الاخرين دون اي تمييز نعم لا

8 - إذا واجهتك مشكلة في العمل هل تقوم بحلها بمفردك نعم لا

- إذا كانت الاجابة ب "لا" ممن تطلب المساعدة؟

- مشرفك

- زملائك

- معا

9 - هل تعطى لكم الفرصة من طرف الإدارة لصنع القرار. نعم لا

- في حالة الاجابة ب " نعم " ما نوع هذه القرارات.

.....

- في حالة الإجابة ب " لا " فيعود السبب الى:

مركزية اتخاذ القرارات ضعف عملية الاتصال

او لأسباب اخرى تذكر.

3 - الاتصال

10 - يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات لضمان الالتزام التنظيمي.

نعم لا

11 - هل يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات وفعاليتها بين

مختلف المصالح داخل الكلية. نعم لا

- في حالة الاجابة ب " بنعم " فيما تتمثل:

الهاتف ثابت

صفحة خاصة

- البريد الإلكتروني

- اخرى تذكر:

12 - تتم الاتصالات داخل عملكم بكل سهولة. نعم لا

13 - يساهم نظام الاتصال بعملكم على تحقيق اهدافكم. نعم لا

- في حالة الاجابة ب " نعم " يرجع الى

سهولة التواصل

حل مشكلاتكم

خلق بيئة ملائمة للعمل

- اخرى تذكر:

14 - يوجد تنوع للاتصال في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، عم لا

15 - تبذل الادارة جهدا لإزالة العوائق التي تعيق الاتصالات نعم لا

- في حالة الاجابة ب "نعم " فيما تتمثل:

المهاتفة

الاستدعاء

عقد الاجتماع

- اخرى تذكر:

4 - الحوافز

16 - يتم منح المكافآت على اساس الجدارة والاستحقاق. نعم لا

17 - تعد المكافآت التي تتبناها الكلية عادلة ويؤدي الى المحافظة. نعم لا

18 - التقدير والاحترام من الرؤساء من اهم الامور التي تحفزني للعمل. نعم لا

19 - هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة نعم لا

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي.

20 - هل تحترم التوقيت المحدد للدخول والخروج. نعم لا

إذا كانت الاجابة ب "نعم" يرجع الى:

- احترام القانون
- على حسب طبيعة العمل المنوط لك
- خوفا من العقوبات

- اخرى تذكر:

21 - هل تحترم مختلف القوانين المحددة في المؤسسة؟ نعم لا

22 - هل تحرص على تنفيذ الاعمال المنوطة لك على أكمل وجه؟ نعم لا

23 - هل انت مستعد للقيام باي مهمة من اجل عملك؟ نعم لا

- إذا كانت الاجابة ب " نعم " يتمثل ذلك في.

- العمل خارج الدوام.
- المساهمة في مسابقات الدكتوراه.
- تشارك زملائك في اعمالهم.

24 - هل تشعر بالفخر بمؤسستك؟ نعم لا

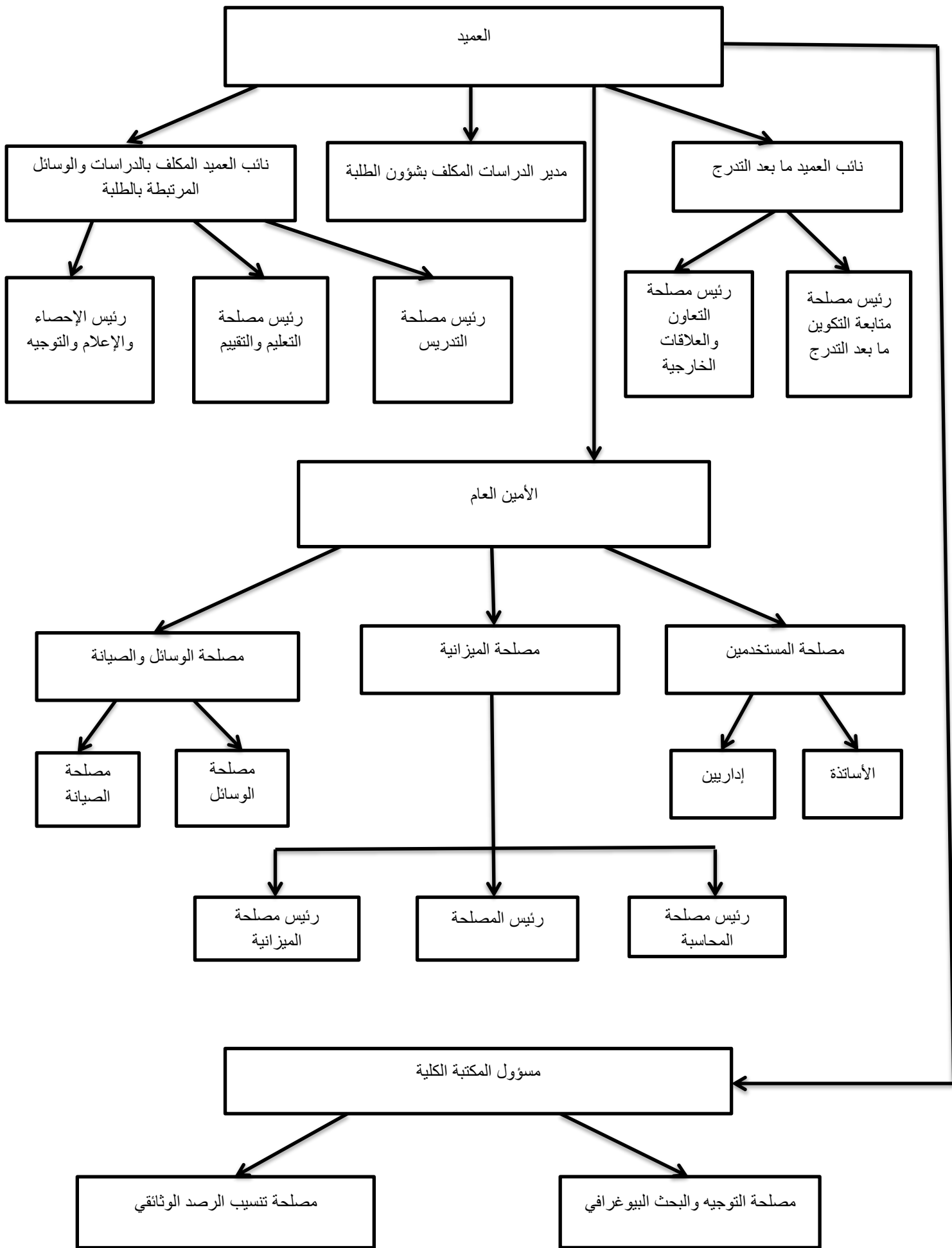
25 - يهمني جدا مستقبل مكان عملي نعم لا

26 - ارى ان اهدافي الشخصية تتفق مع اهداف الكلية نعم لا

27 - مناخ العمل في المؤسسة يشعرنني بالراحة والاستقرار. نعم لا

28 - في رأيك ماهي اقتراحاتك فيما يخص تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق الالتزام
التنظيمي من وجهة نظرك.

.....



الملحق رقم 02: هيكل كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه
لخضر-بالوادي.

الملحق رقم 03

دليل المقابلة

1- هل توفر ادارة الجامعة البيئة الملائمة للعمال من اجل تحقيق اهداف المنظمة؟

.....

2 – هناك سهولة للاتصال بين الادارة والاساتذة؟

.....

3 – هل توفق بين الادارة والتدريس؟

.....

4- هل هناك التزام من طرف الادريين؟ انية

.....

5 – هل هناك مكافئات تعطى للعاملين بهدف التشجيع؟

.....

6 – هل تقدم الجامعة سكنات وظيفية للعمال؟

.....

