



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة:- صايم عبد الجبار

- رقاودة فتيحة

بعنوان :

البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل  
المنظمة

- دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجرااء- ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا

بتاريخ : 05 / 06 / 2013

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة : بوز غاية باية / أستاذ محاضر/جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- مشرفا

الأستاذة : فرج الله صورية/ أستاذ محاضر/جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- رئيسا

الأستاذ : مازن سليمان الحوش/ أستاذ محاضر/جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- ناقشا

السنة الجامعية: 2012 / 2011

## مقدمة

يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، وبتالي فإنه عادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها , فالإنسان العامل داخل المنظمة يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، لذا فإن دراسة بيئة العمل الداخلية تؤدي إلى فهم وتصوير واضح لواقع الجماعات داخل المنظمة، و تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة بغض النظر عن نشاطاتها، أو نطاق عملها أو ثقافتها مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية و الأهداف الكلية للمنظمة وذلك بتهيئتها لتكون مفيدة ونافعة للفرد والمنظمة .

مما يجسد حرص المنظمات على تجنب الوقوع في الأخطاء , التي تكلفها تنافر عمالها وفقدان الثقة بينهم , ويعتبر تماسك جماعة العمل ظاهرة تنظيمية تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل الأمر الذي يستوجب الإهتمام لدراسة هذه الظاهرة.

لذا أراد الباحث أن يسقط هذه الدراسة على واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة. إذ سنحاول من خلال الدراسة التعرف على العلاقة بين البيئة الداخلية و تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة من خلال عناصر البيئة الداخلية و التي يعبر عنها بالثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، الأداء الوظيفي .

وبهدف تدعيم هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- ورقة كنموذج لإسقاط هذه الدراسة عليها، و كنموذج يمكن من خلاله إبراز علاقة البيئة الداخلية للمنظمة بتماسك جماعة العمل بهذه المؤسسة و لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى فصلين .

ففي الفصل الأول تناولنا فيه مشكلة البحث و أسباب إختيار الموضوع كذلك أهدافه ثم حددنا

المفاهيم الأساسية للدراسة و كذلك الدراسات السابقة.

و في الفصل الثاني قسم إلى جزئين تعرضنا في الجزء الأول إلى الجانب الميداني للدراسة حيث تم التطرق إلى لحظة تاريخية عن مؤسسة الضمان الإجتماعي كما تم تحديد الإجراءات المنهجية للبحث من خلال المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و عينة البحث بالإضافة إلى أساليب جمع البيانات وفي الجزء الثاني قمنا بعرض و تحليل البيانات الميدانية و تفسيرها ثم خاتمة البحث التي تطرقنا فيها إلى حوصلة عن موضوع دراستنا و كذلك نتائج الدراسة.

## الفصل الأول

أولاً: اشكالية وفرضيات الدراسة

(I) تحديد وصياغة الاشكالية

(II) فرضيات الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع وأهدافه

(I) أسباب اختيار الموضوع

(II) أهداف الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم الاجرائية الدراسة

رابعاً: الدراسات المشابهة والسابقة

خامساً: النظريات المعتمدة.



## الإشكالية:

تعتبر المؤسسة مجتمعا مصغرا تتكون من مجموعة من الادوار الوظيفية المتكاملة لها واجباتها وحقوقها الاجتماعية وترتبط هذه الادوار علاقات إنسانية تحددتها مجموعة من النظم و القوانين، ولأن المؤسسة تملك أهمية نظرا للوظائف المجتمعية ذات الابعاد والأغراض المتنوعة التي تؤديها، فإن الدراسات الاجتماعية تدرس المؤسسة كتنظيم اجتماعي بداخله توجد علاقات اجتماعية مختلفة تتحكم فيها بيئاتها الداخلية، كظاهرة جماعات العمل وما ينتج عنها من تماسك أو تنافر.

والتي تعد من الموضوعات الاساسية في مجال السلوك التنظيمي وذلك لأن اغلب النشاط اليومي والتفاعلات اليومية للمنظمة تحدث داخل الجماعات، والتي يتم من خلالها تحقيق الكثير من الاهداف التي يسعى المديرون إلى تحقيقها سواء كانت هذه الاهداف تنظيمية أو إنتاجية...إلخ.

ويعتبر تماسك الجماعة من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، نظرا لما تتميز به الجماعات من ديناميكية، واعتبارها المرجع الرسمي للفرد في كل اعماله ، وفي تكوين شخصيته وتشكيل اتجاهاته وميولاته.

فدخول أفراد جماعة العمل في جو من التفاعل الايجابي والعلاقات الاجتماعية الجيدة من احترام وتقدير متبادل وتبادل للأدوار والمناصب داخل العمل والتعاون والاتصال الدائم يخلق نوع من التماسك الذي يكون عامل ايجابي في خلق شعور لدى العامل بالانتماء للمنظمة.

وكحتمية لكون الفرد اجتماعي بطبعه يميل إلى العمل في جماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق رغبات وحاجات نفسية واجتماعية واقتصادية، وقد أكد العديد من علماء النفس و الاجتماع والإدارة ( ماسلو، التون مايو،...) على أهمية الجماعة وما يحدث داخلها من تفاعلات، سواء تماسك أو تنافر أو صراع، وهو ما ذهب إليه أبراهام ماسلو حين قسم حاجات الفرد إلى خمسة مستويات في سلم اطلق عليه هرم ماسلو للحاجات، والذي ذكر من بينها حاجات الانتماء بأن يكون الفرد مقبولا من طرف جماعة العمل والذي يعتبر مؤشرا على تماسك الجماعة فيما بينها، والذي يكون هو الهدف الرئيسي من دخول فرد ما في جماعة عمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2004، ص 79.

إن هذا السلوك الاجتماعي (تماسك الجماعة) يكون ناتج عن البيئة الداخلية للمنظمة والتي تعد الفاصل بين المنظمة الناجحة والمنظمة الفاشلة، في أن قدرة الأولى على تحقيق التوافق الذي تفرضه عناصر بيئتها الداخلية والاجتماعية للأفراد هذه العناصر والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية التي تكسب المنظمة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وبالتالي فإن دورها مهم في التأثير على سلوك العاملين وانتمائهم التنظيمي، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، لذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلباً على أنشطة المنظمة، فتكون غير فعالة في أداء مهامها وعدم الرضاء بين العاملين فيها وضعف انتمائهم.<sup>2</sup>

وعلى النقيض من ذلك فإن قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع فاعليتها في أداء الواجبات ويرتفع مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الرضاء والانتماء التنظيمي للعاملين، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود هيكل تنظيمي الذي يعد من أهم عناصر البيئة الداخلية إذ يحدد ويقسم الأعمال للعاملين من خلال توفير قنوات التنسيق الرسمية، وتسلسل القيادات وتنظيم العلاقات داخل المنظمة من خلال تنظيم وتحديد المسؤوليات.

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

فمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، بكونها مرفق عام ذات طبيعة اجتماعية، نظراً للطابع التضامني و التشاركي و التعاوني الذي يميز هذه الهيئات عن باقي المرافق العمومية الأخرى، كما تعد من بين المؤسسات الحديثة التي تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لجماعات العمل وما تتوفر عليه من بيئة داخلية.

لذا اراد الباحث وبحكم تخصصه، علم اجتماع تنظيم وعمل أن يقف على دراسة واقع تماسك جماعة العمل وعلاقتها بعناصر البيئة الداخلية لها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والأداء).

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

**هل توجد علاقة بين البيئة الداخلية و تماسك جماعة العمل داخل المنظمة؟**

والذي تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل للهيكل التنظيمي علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟

2- هل للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟

<sup>2</sup> جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 125.

3- هل للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟

## فرضيات البحث :

يعتبر وضع فرضيات البحث من الخطوات الأساسية و المهمة التي تعتمد عليها البحوث العلمية حيث من خلالها يمكن تحديد معالم البحث و الخطوات و البنود العريضة لهذا البحث.

فالفرضيات عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر و لا يخرج عن كونه نوعا من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو الإجمالي للظواهر و الوقائع المبحوثة، و لابد أن تتمتع تلك الفروض بخاصية القابلية للاختبار حتى يمكن الحكم عليها بالقبول أو الرفض.<sup>3</sup>

ومن خلال ذلك تم وضع فرضية عامة للبحث :

**الفرضية العامة :** للبيئة الداخلية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة .

و التي تندرج تحتها ثلاث فرضيات:

## فرضيات الدراسة:

1. للهيكـل التنظيمي علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة.

2. للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة.

3. للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة.

## أسباب إختيار الموضوع :

1- يرجع اختيار هذا الموضوع إلى الواقع التنظيمي للمنظمات و التنظيمات العمالية في الجزائر، و ما

يشهده من تنافر و صراعات و عدم تماسك و وجود تفاعل سلبي بين مختلف العمال.

2- التعرف على تدخل العامل الإنساني و المتمثل في تماسك جماعة العمل أو تنافرها كالعامل لتفاهم

الفجوة و الصراعات للعمال داخل المؤسسات.

3- معرفة مدى إرتباط ما تلقيناه من دروس نظرية بالجامعة مع الواقع المعاش.

<sup>3</sup> - سلاطنية بالقاسم, حسان الجيلاني: محاضرات في المنهج و البحث العلمي, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2007, ص157

## أهداف الدراسة :

إن ما يضع أي دراسة على سكة البحث العلمي الصحيحة، هو وضوح الأهداف المرجوة سواء عند الباحث أو القارئ لأن أهداف الدراسة تستمد من مصادر عدة منها مجال التخصص ووضوح صياغة الإشكالية لذا فقد تم تحديد أهداف لدراستنا هذه وهي مدرجة ضمن فئات وعلى النحو التالي:

- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل والبيئة الداخلية للمنظمة.
- الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الانسانية والاجتماعية التي تربط بين أفراد جماعة العمل في مختلف المنظمات.
- محاولة التعرف على أنجح الطرق الأساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الإيجابية ودرجة انجذاب جماعة العمل وتماسكهم.
- لفت انتباه المسؤولية في مؤسساتنا إلى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جماعة العمل وبيئاتهم الداخلية في المنظمة.

## 1\_ المفاهيم الأساسية:

- 1\_ **التماسك** : هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم ببعض و قد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من أحد المعاني الآتية الروح المعنوية، الإتحاد ، التنسيق بين جهود العمل .. إلخ<sup>4</sup>
  - 2\_ **تماسك جماعة العمل** : يعرف على أنه درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها و الأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم.
- أما من الناحية الاجتماعية يقصد بالتماسك زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة، فكلما زادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة و كلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها<sup>5</sup>

<sup>4</sup> - لو كيا الهاشمي، جابر ناصر الدين : مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة الجزائر، 2006، ص78  
<sup>5</sup> - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص116

\_\_ الأداء:

أ) لغوياً: "...أدى أدياً الشيء أي أوصله، أدى تأدياً الشيء أي أوصله "أدى إليه الخبر"، تأدى إليه الخبر أي وصل.

الأداء أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه، أدى أدياً أي قضاه، أدى تأدياً أي قضاه، يقال: "أدى ما عليه من دين" و"أدى واجب الاحترام"، تأدى له من حقه أي قضاه له، الأداء: القضاء.<sup>6</sup>

ب) الأداء اصطلاحاً: يعتبر قاموس Larousse الأداء (Performance) بمعنى "أثم، أو أنجز، أو أدى"<sup>7</sup>.

و لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء:

**الأداء:** كلمة مترجمة من اللغة اللاتينية والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>8</sup>

يعرفه عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، و نمط الأداء"<sup>9</sup>

فالأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وقف أداء نمط معين و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة و هذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة ، و نتيجة لمصلحة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ،بيئة العمل و القدرة و هو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في أقصر وقت و بأقل تكلفة و هو التعريف الذي تبناه الباحث وفق لما نقل عن الباحثة شامي صليحة.\*

#### 4\_ الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها و اختصاصاتها ، مجال عملها ،تقسيمها الإداري ، تخصصات العاملين بها طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين، و الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة و ارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية<sup>10</sup>

<sup>6</sup> \_\_ معاجم دار المشرق: المنجد في اللغة والاعلام، مرجع سبق ذكره، ص 6

<sup>7</sup> \_ Le petit Larousse: Larousse/HRE 2000, paris, 2001,p766

<sup>8</sup> - خطاب عايدة: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات , دار الفكر العربي ,الإسكندرية,مصر, 1989,ص439

<sup>9</sup> - عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية,الإسكندرية,2005,ص25, 26

ويعرفه على الهمامي على أنه " شكل و إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة و المسؤولية داخل التنظيم"<sup>11</sup>

## 5\_ الثقافة التنظيمية :

عرف تايلور الثقافة بأنها: كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات و المعتقدات و الفن، و القانون، و الأخلاق و العادات ، و إلى قدرات أخرى أكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.<sup>12</sup>

الثقافة التنظيمية هي: تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة و في سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم و إدارتهم. بمروءوسيههم و منظماتهم.

و مفهوم الثقافة التنظيمية تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم و ينبثق هذا التحدي من كونه غير ظاهرة للعيان و إن كانت مدركة و هي في تغير مستمر و حركة دائمة و إن كانت تتميز بالثبات النسبي و هي رغم عموميتها و كليتها إلا أنها تتميز بالتعدد و تنوع الثقافات الفرعية للمنظمات الرسمية و غير الرسمية التي قد تكون متضادة أحيانا ، و غير موضوعية أحيانا أخرى مما يهدد المنظمة<sup>13</sup>

الثقافة: تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة<sup>14</sup>

و يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة، مجموعة القيم و المبادئ و الأفكار و المفاهيم و العادات و التقاليد السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- و رقلة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على مستويات الانتماء التنظيمي لمنتسبيها، و تحقيق أهداف المنظمة.

## 6\_ بيئة العمل الداخلية :

10 - خلية فاروق عيده، السيد محمد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2005، ص296  
\* شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير المنظمات، 2009-2010.  
11 \_ على الهمامي: مفهوم الهيكل التنظيمي [www.nu.edu.sa/userfiies/awadm/tantheem.ppsx](http://www.nu.edu.sa/userfiies/awadm/tantheem.ppsx)، 15:55، 2013-05-15  
12- القحطاني، محمد على مائع: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، الكلية العربية للعلوم الأمنية ،برنامج ماجستير في العلوم الأمنية، 2004 ص 13.  
13- هيجان، عبد الرحمن أحمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين (الهيئة الملكية للجيش، وينبع وشركة سايك) ، الإدارة العامة، الرياض ، العدد 74، 1992، ص 11.  
\_ 14 Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. (2001). **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Sydney: Thomson Learners

تعرف بأنها مقعد العمل في المركز أو الوحدة<sup>15</sup>

و يعرفها التنواني: بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله، و يؤثر في سلوكه أدائه و في ميوله و اتجاه عمله و المجموعة التي

يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه.<sup>16</sup>

وهي بهذه المفاهيم بيئة العمل الداخلية- تمثل بيئة العمل الداخلية في دراسة الميدان الإداري للمؤسسة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بالإنتاجية و تعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية.

## 7\_ الانتماء :

لغة: يعني الانتساب إلى الشيء<sup>17</sup>

يعني الارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات، و الشعور بالمسؤولية إتجاهها و الدفاع عنها.<sup>18</sup>

و يقصد بالانتماء في هذه الدراسة إلى ارتباط جماعة العمل بالمنظمة بما فيها من أهداف و قيم تنظيمية مع الرغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

## II\_ الدراسات السابقة :

### أ) الدراسة الأولى :

دراسة الطالب حمد بن فرحان الشاوي تحت عنوان: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي \_ دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين: بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير 2005 في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

ولخص مشكل الدراسة في التساؤل التالي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ؟

و اندرجت تحتها تساؤلات:

<sup>15</sup> - العسكر، هلال بن محمد : نحو إدارة أفضل ، مرام للطباعة ' الإسكندرية، 1995، ص24

<sup>16</sup> -التنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، مطابع الشرق الاوسط، الرياض ، 1986، ص205.

<sup>17</sup> الساعاتي سامية : الثقافة الشخصية - بحث في علم الاجتماع الثقافي- ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998، ص32.

<sup>18</sup> ابن منظور ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري (د،ت) لسان العرب ، القاهرة ، دارالمعارف ج 6

\_\_ ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟

\_\_ ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك العسكرية ؟

\_\_ هل تختلف مستوى الثقافة التنظيمية بالاختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية ؟

\_\_ ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية؟

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، في عينة الدراسة المتمثلة

في جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع(112).

واستخلص مايلي :

\_\_ أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا .

\_\_ مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع .مختلف أبعاده .

\_\_ أن الانتماء يتكون نتيجة للمشاعر و الأحاسيس التي تشكل إتجاه المنظمة.

## ب ) الدراسة الثانية :

دراسة الطالب مجير بلال تحت عنوان : تماسك جماعة العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية

للزجاج ENAVA بولاية جيجل مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس عمل و تنظيم كلية العلوم

الإنسانية و الإجتماعية جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010 .

و قد لخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم المهني ؟

و اندرجت تحته فرضيات كانت كالتالي:

\_\_ الفرضية العامة: هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضاء الوظيفي للعمال.

الفرضية الجزئية الأولى: يتأثر إيجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة بين أعضاء جماعة العمل و تجادهم

لبعضهم البعض.

الفرضية الثانية: يتأثر سلبا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية بين أعضاء جماعة العمل و تنافرهم من بعضهم

البعض.

## III \_ المنهج المستخدم:



إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعد أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف

الظاهرة أو المشكلة، كما كانت عينة الدراسة هي 30% من مجتمع يتكون من 286 فرد.

واستخلص في بحثه:

\_ تماسك جماعة العمل تأثير و علاقة و وطيدة مع درجة رضا العمال سواء إيجابيا أو سلبيا.

\_ تماسك و تجاذب أفراد جماعة العمل يزيد من رضاهم الوظيفي.

\_ إن تنافر و تشتت أفراد جماعة العمل يقلل من رضاهم الوظيفي.

#### IV \_ تعقيب على الدراسات:

استعرض الباحث حول هذه الدراسة دراستين سابقتين، دارت حول موضوع البحث الحالي وقد لاحظ الباحث أنها

من الدراسات التي تناولت محور تماسك الجماعة كأحد متغيرات الدراسة كما هو بالنسبة لدراسة مجير بلال والثانية

تناولت الثقافة التنظيمية كأحد المتغيرات مثل دراسة حمد بن فرحان الشاوي.

وقد تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها تناولت محور تماسك الجماعة ومحور الثقافة التنظيمية

اللذان تناولهما الباحث في دراسته، إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث الاختصاص حيث أن دراسة الثقافة

التنظيمية دراسة في علم النفس تنظيم وعمل وهو ما أدى باختلاف من حيث طرق معالجة البيانات وكيفية بناء استمارة

البحث، كما يعود الاختلاف إلى مكان الدراسة والمجال الزمني للبحث الحالي وكذلك الاختلاف من حيث موضوع و

مجتمع الدراسة مدنية وعسكرية.

غير أن الباحث ورغم الاختلاف مفي التخصص قد استفاد من الدراسات السابقة من حيث إثراء الاطار النظري

وبناء إشكالية البحث، حيث ساعدت على ضبط المفاهيم وتحديد الفرضيات، كما استفاد من بناء أداة الدراسة اللازمة

لمجتمع المعلومات والتعرف على الأساليب الاحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

#### V \_ النظريات المعتمدة :

**النظرية التفاعلية:** من أبرزها علمائها "جورج هومانس" George Hammans و الذي يرى أن الإنظام

إلى الجماعة هو محصلة النشاطات و العلاقات و المشاعر ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات و إلى

ظهور مشاعر جديدة و هكذا تقوم هذه النظرية على ثلاث عناصر أساسية و هي<sup>19</sup>:

\_\_ الأنشطة: و تمثل المهارات و التصرفات و أفعال الأفراد داخل الجماعة.

\_\_ التفاعلات: و تمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص عن طريق الاتصال فيما بينهم .

\_\_ المشاعر: و تمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد و تتولد لديهم أثناء الاتصالات و بها

يذكرون العالم المحيط به كاحترام ، العطف، المحبة، التنافر وقد تولد عكس ذلك أي العداة، الخوف، الكراهية .

و تتفاعل هاته العناصر مع بعضها البعض بصورة مباشرة مما ينجم عنها خلق و تكوين حالات من الانسجام و التوافق و

الإلتقاء بين الأفراد و تدعيم جوانب التعاون فيما بينهم كما أنها تؤدي إلى تقليص صور التفكك و التوتر و تؤدي إلى

التماسك و الانسجام.

و يعد "هومانس" أن صور التعاون بين الأفراد داخل المجموعة الصغيرة بمثابة نظام متكامل من العلاقات و يتأثر بمحمل

التغيرات البيئية و الخارجية حيث يرى أن الجماعة بمثابة النظام الداخلي في حين أن البيئة نظام خارجي يعملان في تفاعل

على أساس الفعل و رد الفعل المتبادل بينهما.

يرى الباحث أن يتبنى النظرية التفاعلية لأنها النظرية الأقرب للموضوع كما أنها تعتبر من النظريات الرائدة التي تدعو إلى

الاهتمام بالموارد البشري داخل البيئة الداخلية للمنظمة التي تنتهجها المؤسسات الحديثة خاصة في ظل التعاون و بناء فريق

عمل متكامل قائم على الأنشطة و التفاعلات و المهارات.

لذا فإن اعتماد النظرية التفاعلية سيجعل من تحليل البيانات أكثر سير و سهولة وكذا تحليل ما يراد في الشق النظري

في الدراسة.

19 - محمد الصالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2003، ص129.

20 محمد الصالح القريوتي: مرجع سابق، ص129.



## الفصل الثاني

### الاجراءات المنهجية

(I) المداخل النظرية التي تناولتها الدراسة

(II) المنهج المستخدم

(III) الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

(IV) مجالات الدراسة

## تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي (الميداني) في أي دراسة تدعيها للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق فرضيات البحث ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وباعتبار الدراسة الميدانية هي أساس أي بحث ومعيارا حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاولة لصب المعلومات النظرية والتراث النظري في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهودنا إلى تحقيق الموضوعية المطلوبة في مثل هذه الدراسات.

وستتناول في هذا الفصل المنهج المستخدم و الاسباب الدافعة إلى اختياره مع عرض حول الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها حددت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي فرضتها طبيعة المتغيرات.

كما سنتطرق إلى الإطار المكاني والزمني للدراسة وتحديد عينة البحث ووصفها وطريقة اختيارها وسبب ذلك. والمعالجة الاحصائية للبيانات

## 1 \_ التعريف بالمؤسسة: 21

هي هيئة قائمة بذاتها في خدمة العمال الأجراء وعائلاتهم و وجودها مرتبط كليا بمساهمات العمال المادية ، كما أنها استثمار بشري قبل كل شيء لأنه يسمح بالتكفل بالمواطن بصفته أهم رأس مال ويعد أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، إذ يتواجد منذ نشوء النظام عام 1957، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص ، طبقا للمادة 49 من القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويساهم الضمان الاجتماعي في الحياة الاقتصادية ويساهم في تضامن المجتمع والسلم الاجتماعي.

## II \_ نشأتها :

ظهر كمنظومة قانونية إجبارية سنة 1938 م في ألمانيا أما فرنسا عام 1945م أما في الجزائر عام 1957 م تشكل في الجزائر مكسبا هاما بحيث يؤمن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء أكثر من 80% من السكان

ضد مخاطر الحياة اليومية بدفع أدايات مختلفة لأكثر من 06 ملايين من المؤمن عليهم اجتماعيا إضافة إلى ذوي الحقوق و هم حوالي 26 مليون نسمة.<sup>22</sup>

أنشئ بورقلة منذ وجود الاستعمار الفرنسي ومقره ولاية ورقلة يمارس نشاطه. على المستوى الولائي ,وقد عرف باسم

CNAS

وتعني ما يلي :

C : CAISSE

N: NATIONEL

A: ASSURANCE

S : SOCTAL

وتعني أيضا :الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

CAISSE NATIONL DES ASSURANCAE SOCIALES DES  
TEAVALLEURES SALARIES.

وله ثلاثة فرع وهي :

- فرع بورقلة .- فرع تقرت .- فرع حاسي مسعود.

وتعتبر التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية والأمراض المهنية وحوادث العمل ومراقبة الوضعية ,و التكاليف اللازمة من أهم مهام الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي.

### \_ مهام الصندوق الوطني الاجتماعي 23

✓ تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والإمراض المهنية.

✓ تسيير الأدايات العائلية لفائدة الدولة.

✓ ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.

<sup>22</sup> (م.ل.ج) رئيس مصلحة المستخدمين: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- ورقلة- في يوم 2013/05/05 الساعة 11.20 إحصائيات 2005.

<sup>23</sup> (م.ل.ج) رئيس مصلحة المستخدمين : مرجع سابق

✓ تغطية النفقات والمراقبة النزاع في تغطية الاشتراكات الضمان الاجتماعي لحساب الصندوق الوطني للتقاعد والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

✓ المساهمة في الوقاية من حوادث العمل الأمراض المهنية.

## \_ مصالـح الصندوق الوطني الاجتماعي:

فكما ذكرنا سابقا أن الضمان الاجتماعي هو هيئة قائمة بذاتها ولتأدية المهام الموكلة إليها كما ينبغي تقسم هذه المهام حسب نوعيتها، ولتسهيلها قسم الضمان الاجتماعي إلى نيابات وعددها ثلاثة تدرج كلها تحت المديرية العامة و يكون مخططها كالتالي:

### المديرية:

التي يمثلها المدير هو العامل الرئيسي وهو تحت وصاية المديرية العامة و وزارة العمل و الضمان الاجتماعي

### تشمل المديرية نيابات مديريات وهي:

- نيابة المديرية للمستخدمين والوسائل العامة: هذا المصلحة بدورها تنقسم إلى مصالح أخرى وهي:

- مصلحة المستخدمين و التكوين.

- مصلحة الأجور.

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الإحصائيات.

و قانونها العام رقم 11/90<sup>24</sup> المتعلق بعلاقات العمل والاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي.

✓ نيابة المديرية المالية والتحصيل: وتدرج تحتها المصالح التالية:

✓ مصلحة الاشتراكات.

---

<sup>24</sup> قانون رقم 11-90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21-04-1990 المتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 عام 1410 هـ.

✓ مصلحة الترقية و الاحضاع.

✓ مصلحة أرباب العمل.

- مصلحة المنازعات.

- نيابة المديرية للتعويضات : وهي بدورها تنقسم الى مصالح هي:

- مصلحة المنح العائلية: هي منحة تتكلف بدفعها الدولة وتخص كل عامل شهري له أولاد وتكون

أعمارهم من الولادة إلى 18 سنة ويكون ينتسب إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ويقوم بدفعها ضمن الاشتراكات التي يقوم بدفعها رب العمل.

- مصلحة التعويضات المباشرة: <sup>25</sup>

لكي يسمح له القانون بالتعويض لابد أن يكون المؤمن مشترك في الضمان الاجتماعي و التي يدفع فيها رب العمل نسبة 26% والعامل تخصم له نسبة 09% من أجره فالمؤمن عندما يريد أن يسترجع وصفات طبية يتصل بالمصلحة المباشرة ويقوم بدفعها بحيث تسترجع له نسبة 80% إذا كان غير مشترك مع التعاضدية وإذا مشترك في التعاضدية تعوض له نسبة 100%.

- مصلحة التعويضات غير المباشرة : هناك بعض المؤسسات لهم مراسلين خاصين يتعاملون مع مصلحة

التعويضات الغير مباشرة.

- مصلحة حوادث العمل والأمراض المهنية: هذه المصلحة تقوم بمتابعة الإجراءات من أجل الإستفادة من

منحة حادث عمل .

- معاينة الحادث

- التصريح بالحادث : يجب التصريح بحادث العمل في أقرب أجل من قبل المصاب أو من ناب عنه لصاحب العمل

في 42 ساعة، وما عدا الحالات القاهرة، ولا تحسب أيام العطل.

- إذا لم يبادر صاحب العمل بالتبليغ، فيمكن أن يبادر به المصاب أو ذوي حقوقه أو المنظمة النقابية أو مفتشية

العمل ، وذلك في أربعة سنوات إعتبار من يوم وقوع الحادث.



- **مصلحة الانتساب:** تتولى هذه المصلحة تسير ملفات أرباب العمل الذين ينتسبون إلى الضمان الاجتماعي ، يترتب عن هذا الانتساب عدة مسؤوليات منها التصريح بالانتساب، ويشمل هذا التصريح ملفا كاملا منها شهادة ميلاد، نسخة من سجل التجاري وغيرها كما تسلم أصحاب العمل أرقام التأمينات الخاصة بهم وجزء آخر يتمثل في التصريح بالعامل الذي تتولى المؤسسات العامة والخاصة تشغيلهم كما لها علاقات أخرى مع بقية المصالح لتكون أعمال الضمان الاجتماعي منظمة ومنسقة تبعا لما جاء في المواد 13/16 من القانون 14/83 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالالتزامات المكلفة بالضمان الاجتماعي<sup>26</sup>.

- **قسم الإيرادات :** يتمثل دور هذه المصلحة في تقديم التعويضات للمؤمنين إجتماعيا في حالة تعرضها إلى حادث عمل ينجر عنه عجز جزء دائم تحدد النسبة من طرف الطبيب المستشار لهيئة الضمان الاجتماعي - يبلغ المؤمن لهذه النسبة عن طريق مصلحة حوادث العمل يعطى له الحق في الطعن لهذا القرار ولمدة شهر من تاريخ التبليغ حالة عدم رضى المؤمن بهذه النسبة. - يرسل الملف إلى بعد تحديد النسبة إلى حوادث العمل بتقديم تعويضات المتعلقة بالعجز الدائم يميز هذا العجز صورة بين 01% إلى 09%.

- **مصلحة الاشتراكات:**<sup>27</sup> تتولى هذه المصلحة تسير اشتراكات الضمان الاجتماعي التي يدفعها أرباب العمل شهريا ، كما تتولى أيضا بدراسة ملفات أرباب العمل في مجال الديون المترتبة عليهم وسنواتها تتولى بكيفية معالجتها كما لها أيضا عجز التسديدات والمبالغ التي يدفعها أرباب العمل ، ولها علاقات مع بقية المصالح للتنسيق فيما بينها ، يتبين من خلال ما جاء في المواد 14 إلى 25 من قانون 14/83<sup>28</sup> المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالالتزامات المكلفة في مجال الضمان الاجتماعي.

- **مصلحة التقييم والإخضاع:** تتولى هذه المصلحة تسير ملفات أرباب العمل الذين ينتسبون إلى الضمان الاجتماعي، ويترتب عن هذا الانتساب عدة مسؤوليات منها التصريح بالانتساب ، ويشمل هذا التصريح ملفات كاملة منها شهادة ميلاد، نسخة من السجل التجاري وغيرها، كما تسلم أصحاب العمل أرقام التأمينات الخاصة

26 قانون رقم 14-83 ؛ مؤرخ في 02 جويلية يوليو 1983 ؛ مُعدّل ومُتمم ؛ يتعلق بالالتزامات المُكلفين في مجال الضمان الإجتماعي ؛ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية- العدد 11-2008.

14:45؛ بتاريخ 2013-05-15 (http://www.dgfp.gov.dz/texte/a06.pd

27 (م.ل.ج) رئيس مصلحة المستخدمين : مرجع سابق

28 قانون رقم 14-83، مرجع سبق ذكره.

بهم وجزء آخر يتمثل في التصريح بالعمال الذين تتولى المؤسسات العامة أو الخاصة تشغيلهم كما لها علاقات أخرى مع بقية المصالح لتكون أعمال الضمان الاجتماعي منظمة ومنسقة تبعاً لما جاء في المواد 13/16 من قانون رقم 83/14 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالالتزامات المكلفة في مجال الضمان الاجتماعي.

– **مصلحة أرباب العمل:** تتولى هذه المصلحة ذات الأهمية البالغة تطبيق التشريع والتنظيم في مجال الضمان الاجتماعي ، من طرف أعوان معتمدين من الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي، كما أنه هناك مهام أخرى يتولاها مراقبين يؤدون البمين أمام المحكمة ، ومن ضمن هذه المهام مراقبة أرباب العمل، من سجل الأجور والتصريح بالنشاط ودخول وخروج العمال ومراقبة إشتراكات الضمان الاجتماعي، وتسوية المشاكل التي يتعرض لها أرباب العمل، كما مكنهم القانون بتبليغ الملاحقات القضائية وتسوية الصكوك بدون رصيد هذا ماجاء في المواد 28 إلى 38 من قانون رقم 83/14 المذكور أعلاه.

– **مصلحة المنازعات:** تتولى هذه المصلحة تسيير ديون اشتراكات الضمان الاجتماعي ومتابعة الصكوك بدون رصيد أمام المحاكم وتنازل أرباب العمل الذين لا يدفعون اشتراكاتهم، من خلال رفع دعاوى قضائية أو رفع الملاحقات التي يوقع عليها القاضي المكلف بالقضايا الاجتماعية و بعد عملية التبليغ من طرف المراقبين يتم تسليمها إلى محضر قضائي لغرض تنفيذها، وفي حالة عدم التنفيذ تتولى المصلحة بطلب الحجز على منقولات المكلف بغرض تحصيل الديون، كما توقع المعارضات وتودعها أمام البنوك كما أن المصلحة المنازعات شقان شق المؤمنين عليهم إجتماعيا، ويتمحور هذا في المنازعات في المجال التقني والطبي وغيرها.

أما شق أرباب العمل فيتمحور حول الديون الملقاة على أرباب العمل، وهناك لجان ولإئية منها لجنة الطعن الأولى ولجنة الاستحقاقات والدفع ، ولجنة مختصة بمحالات العجز هذا ما جاء به المواد 09 إلى 77 من قانون رقم 83/15<sup>29</sup> المؤرخ في 1988/07/02 المتعلقة بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

– **قسم المالية و المحاسبة:** يتولى هذا القسم تسيير وتحويل المبالغ إشتراكات الضمان الاجتماعي إلى أرصدة الوكالة المتواجدة على مستوى البنوك والميزانية والبريد والتنسيق في بين المصالح للتحكم في عملية التحويل ، كما يتولى هذا

<sup>29</sup> القانون رقم 83/15 المؤرخ في 21-رمضان عام 1403 الموافق لـ 02 يوليو 1983 المتعلق بالمنازعات في ميدان الضمان الاجتماعي المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية- العدد 2008-11.

القسم الدراسات المعمقة للميزانية العامة للوكالة من تسديد رواتب العمال وعملية التجهيزات التي تقتنيها سنويا وهذا القسم بدوره ينقسم إلى مجموعة مصالح تسهل العمل المحاسبي وهي.

— **الأمانة** : هي مكتب تابع إلى قسم المحاسبة وتقوم بمتابعة البريد الصادر والوارد المتعلق بهذه المصلحة كذلك تحرير كل رسائل هذه المصلحة.

— **مصلحة دفع الإشتراكات:**<sup>30</sup> تقوم هذه المصلحة بتحرير كل الصكوك المتعلقة بالمشتريات الخاصة بصندوق

الضمان الإجتماعي من حسابات المذكورة أسفله :

حساب القرض الشعبي الجزائري

حساب بنك التنمية المحلية

حساب بنك الفلاحي والتنمية الريفية

حساب الخزينة الولائية

إستقبال الحوالات والتحويلات الشهرية مع تحرير صكوكها وإرسالها إلى مركز الصكوك البريدية .

تابعة الميزانية

تحرير يوميات البنوك

— **مصلحة الحسابات المالية:** تقوم هذه المصلحة بإستقبال اليوميات من مراكز الدفع التابعة إلى الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية وبعد استقبالها تقوم بعملية المراقبة وتسجيلها في السجلات المحاسبية في نهاية الشهر تقوم

بتحرير الوضعية المالية الشهرية ثم إرسالها إلى المديرية العامة ، وكذلك تقوم هذه المصلحة بتدعيم مراكز الدفع عن

طريق صك أو تحويل، وكذلك مراقبة الصناديق المتعلقة بدفع التعويضات نقدا عن طريق إجراء محضر الصندوق

وكذلك إجراء حالة التقارب بالنسبة إلى كل حسابات المفتوحة سواء تخص المديرية أو مراكز الدفع مع تسجيل

الأخطاء و الإتصال بالبنوك لتسويتها وفي أحر الشهر تقوم بإرسال اليوميات المحاسبية إلى مصلحة المحاسبة المركزية.

<sup>30</sup> (م.ل.ج) رئيس مصلحة المستخدمين : مرجع سابق

\_\_ **مصلحة المحاسبة المركزية:**<sup>31</sup> تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل العمليات المحاسبية بالتدقيق، أي البنك، الصندوق، الحساب البريدي الجاري وفي نهاية الشهر تقوم بتحرير الميزانية الشهرية مع متابعة حساب التقاعد والبطالة والتعاضدية.

\_\_ **مصلحة حساب الاشتراكات:** تقوم هذه المصلحة باستلام الصكوك و الاشتراكات للمقاولين والشركات والمؤسسات... إلخ، وكذلك بعد استلامها تسجل عن طريق جداول وتدفع إلى البنوك، وكذلك متابعة التحويلات المدفوعة في البنك مع متابعة اشتراكات وكالة إيليزي وفي نهاية الشهر دفع حقوق التقاعد وكذلك حقوق التأمين على البطالة... إلخ، مع متابعة الاشتراكات المدفوعة في الخزينة الولائية.

\_\_ **مصلحة الحوالات العائدة:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل حركات الحوالات والتحويلات الشهرية مع إرسالها في حالة الرجوع، بالإضافة إلى ذلك مراقبة وتسجيل حركة الحساب البريدي الجاري  $1 + 2$  بالإضافة إلى هذا تسجيل ومراقبة التعويضات التعاضدية المدفوعة على حسب الاتفاق إلى عمال المؤسسات وتسجيلها ثم إرسالها لاسترجاع هذه المبالغ المالية والتي نسبتها القانونية 20%

## **مجالات الدراسة:**

### **المجال المكاني:**

إن اختيار المكان الذي تقام فيه الدراسة الميدانية يكون وفقا لطبيعة المتغيرات وطبيعة العينة المراد تطبيق أدوات البحث المستعملة، ونظرا لطبيعة العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث المتمثلة في البيئة الداخلية للمنظمة وتماسك جماعة العمل فكان لا بد من توفر شروط التفاعل الدائم بين أفراد العينة إضافة الى القرب المكاني. فوقع اختيارنا على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عمال وحدة ورقلة والتي تم تعريفها بالتفصيل.

### **المجال الزمني:**

دامت دراستنا الميدانية على المراحل التالية:

<sup>31</sup> (م.ل.ج) رئيس مصلحة المستخدمين : مرجع سابق

وقد استغرقت الدراسة الميدانية خلال الفترة من (07 أفريل 2013 إلى غاية 12 ماي 2013)، توزعت

كما يلي:

ـ المرحلة الاستطلاعية: واستغرقت هذه المرحلة مدة ثلاث أيام بالتقريب، ومن خلالها تعرّف الباحث على العدد النهائي للموظفين، كما تم التعرّف على سير العمل بالمؤسسة الضمان الاجتماعي، وتاريخ نشأتها، وعدد المصالح الموجودة بالمؤسسة.

ـ بالإضافة إلى إجراء الباحث لمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين حول واقع البيئة الداخلية للمؤسسة، والتعرّف على مختلف الأمور الخاصة بها.

ـ توزيع الاستمارة وإجراء المقابلة وذلك بتاريخ 05-06 ماي 2013 وقد تم جمع الاستمارة في نفس اليومين.

### **المجال البشري :**

أما عن المجال البشري للدراسة فقد ضمت الدراسة أفراد وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمقدر عددهم بـ 182 عامل. وحسب رئيس مصلحة المستخدمين أقر أن 12 موظف غياب في عطل مبررة وعطل أمومة إضافة إلى 05 موظفين رفضوا ملء الاستمارة وكذا إلغاء 09 استمارات ليصبح العدد الذي أقمنا عليه الدراسة هو 156 موظف.

### **المنهج المستخدم في الدراسة:**

يعتبر اختيار منهج علمي لإتباعه في البحث من الخطوات الأساسية إن لم نقل هو الأساس في أي بحث علمي مهما كانت طبيعته أو الموضوع المعالج.

ويتوقف اختيار نوع المنهج المستخدم في أي دراسة أو بحث علمي على طبيعة المتغيرات وأهداف البحث التي

يعالجها والفرضيات التي وضعت كحلول مؤقتة لمشكلة البحث لمحاولة التأكد من صحتها وبتالي قبولها أو رفضها.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> مورييس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006،ص106.

وعلى اعتبار أن الدراسة التي نقوم بها ذات علاقة ترابطية تهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين هما البيئة الداخلية وتماسك جماعة العمل فإن ذلك يدفعنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً على طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والعلمية.

ويعتبر هذا المنهج (الوصفي التحليلي) أكثر المناهج استعمالاً وشيوعاً في العلوم الانسانية والاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تعتبر دليل للباحث في تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات الدراسة التي يسعى إلى التعرف على طبيعة هاته العلاقة وتبالي الخروج بإجابات موضوعية على تساؤلات البحث والحكم على الفرضيات التي وضعها إما القبول أو الرفض.

### **عينة الدراسة وكيفية اختيارها:**

تعتمد البحوث الاجتماعية في الوقت الحالي على العينات وعلى نطاق واسع هذا لما لها من فوائد كونه أكثر اقتصاداً للنفقة على البحث. وقد اعتمد الباحث على المسح الشامل والذي يعرف على أنه "قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات التي تشكل مجتمع بحثه ومن كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة"<sup>33</sup>

### **الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.**

**التكرارات:** وتطلق على عدد الحالات من مجموع أو فئة معينة باعتبارها تكرارات بظهور الحالات أو القيم أو الافراد داخل العينة.

**النسب المئوية:** وهي معروفة يرمز لها بالرمز (%) وتحسب بالعلاقة التالية:

تكرارات الاحتمال  $\times 100 /$  مجموع التكرارات.

**المدى:** أكبر قيمة - أصغر قيمة.

**عدد الفئات:** أختار الباحث 05 فئات.

**طول الفئة:** المدى / عدد الفئات

### **أدوات جمع البيانات:**

<sup>33</sup> على غربي: ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، جامعة منتوري قسنطينة ن2006، ص131.

يحتاج كل منهج إلى أدوات لجمع البيانات، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا، لذا فدور اختيار الأدوات المناسبة عملية لا تقل أهمية عن باقي العمليات الأخرى ولا يمكن تحت أي ظرف أن ننجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار تطبيقه في الدراسة ولما تكلمنا عن المنهج جاء دور الحديث عن الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وهي على النحو التالي:

### الملاحظة:

تعد من أهم أدوات جمع البيانات في كافة العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون آخر وهي من أقدم الوسائل التي عرفها الإنسان خلال سعيه نحو الحقيقة وهي ركيزة البحث العلمي في الكشف عن مختلف جوانب الظاهرة المبحوثة، مع ما سيتيح الكشف والتحليل والتفسير والتنبؤ. وكتعريف لها نقول: هي الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، وفي أبسط تعاريفها النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها<sup>34</sup>

### الإستبيان -الاستمارة:-

ثاني أداة تم الاعتماد عليها في بحثنا وهي الأداة الرئيسة فيه، وقد أخذت الكثير من الوقت والجهد في إعدادها. وكتعريف لها وجدنا أنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب ويستخدم لجمع المعلومات بشأن رغبات المستجوبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، إضافة إلى أنه يقرب الباحث من المبحوثين، إذا كانوا متواجدين في أماكن متفرقة"<sup>35</sup>

وجاء الاستبيان الذي تم وضعه بعد محاولات عدة لصياغته حيث وضعت استمارة تجريبية أول الأمر وكانت موجهة لعدد من الأساتذة والغرض منها معرفة مواطن الضعف والخلل فيها وبواسطة هذه الاستمارة تم حذف جملة من الأسئلة ودمج بعضها في احتمالات، إضافة أسئلة جديدة بناء على طلب الاساتذة، للعلم فلقد تم توزيعها شخصيا أي من طرف الباحثين إلى العمال مباشرة. أنظر الملحق الموجود فيه استمارة الدراسة.

تضمنت الاستمارة أربعة محاور:

<sup>34</sup> محمد صبري، فؤاد النمر: التفكير العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2003، ص 299-300

<sup>35</sup> فوزي غرابية وأخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2002، ص 71.

**القسم الأول:** وضعنا فيه أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للمبحوث، بلغ عددها خمسة أسئلة قصد التعرف على

جزئيات المبحوثين، لكل أفراد العينة.

**أما القسم الثاني:** فتضمن جملة من الأسئلة بلغ عددها ثمانية أسئلة وهذا حتى لا نكثر منها ولا يمل المبحوث من

طولها. مع تنوع في الأسئلة المفتوحة والمغلقة والأسئلة ذات الاحتمالات، وهذا حتى نعطي المبحوث المجال ليعطي رأيه

دون قيد.

**القسم الثالث:** والمعنون للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة وتضمن عشرة أسئلة متنوعة بين

المفتوحة والمغلقة

**القسم الرابع:** والمعنون للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل وقد تضمن سبعة أسئلة متنوعة كذلك بين المفتوحة والمغلقة



## خلاصة

سلطنا الضوء في هذا الفصل على الإجراءات المنهجية حيث حاولنا ومن خلال ما جاء فيه إعطاء نظرة عامة على المؤسسة وتبني أدوات احصائية من أجل معالجة الفروض ومعرفة مدى تحقيقها للنتائج المرجوة والتي يكشف عنها من خلال الدراسة الميدانية وبالاستعمال استمارة البحث وما احتوته من أسئلة فرعية كما حاولنا ابراز المنهج المستعمل ومجالات الدراسة.

## تمهيد

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة. ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة لاختبار فرضيات الدراسة وعرض مؤشرات كل محور، ومدى تأثيره في متغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب، والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية. كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة التي توصلنا إليها ومناقشتها

### تفريغ الجدول رقم 01 خاص ببيانات الجنس والعمر.

60-53		53-46		46-39		39-32		32-25		العمر الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
02.57	04	07.70	12	19.87	31	25.64	40	23.07	36	ذكر
00.00	00	01.28	02	08.33	13	03.84	06	07.70	12	أنثى
02.57	04	08.98	14	28.20	44	29.48	46	30.77	48	المجموع

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (01) والذي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس و السن فان غالبية

الموظفين ذكور عددهم 123 فرد بنسبة (78.85) % إجمالاً موزعين على مختلف المستويات المهنية وهذا راجع لطبيعة

العمل داخل المؤسسة وثقافة المجتمع في حين أن نسبة الاناث (21.15) % محصورة أغلبهن في الوظائف الإدارية )

السكرتارية، الأمانة) وبعض مصالح التي تتعامل مع الزبائن بشكل مباشر، هذا كما نجد أن أغلب سن الافراد محصور بين

25 و 46 سنة أي بين ثلاث فئات عمرية كما حددها الباحث مما يبين ان المؤسسة تعتمد على كوادر بشرية فنية وهي

على التوالي نسبة (30.77) % عند فئة 25-32 بتعداد 48 فرد تليها نسبة (29.48) % لفئة 32-39 بتعداد 46

فرد بعدها فئة 39-46 بنسبة (28.20) % بتعداد 44 فرد وهو ما يحسب للمؤسسة على أنها ذات طابع شبابي ذلك

ان المؤسسة وبطبيعة نشاطها الخدماتي تعتمد على الإطارات الجامعية وما يعادلها نظراً لما تتمتع به هذه الفئة من مؤهلات

علمية حديثة وهو ما بينته النسب الموضحة خاصة نسبة 30.77 في حين نجد نسبة الاعمار المتقدمة بنسب ضعيفة نوعا ما (08.98)% بالنسبة لفئة 46-53 بينما نجد أن نسبة (02.57)% عند فئة أكبر من 53 سنة وهي فئة مقصورة على جنس الذكور بمجموع 04 موظفين.

## الجدول رقم 02 خاص بالمستوى العلمي والخبرة المهنية.

المجموع		متوسط		تقني		جامعي		المستوى الدراسي الخبرة المهنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	156	%07.05	11	%16.05	25	10.25%	16	أقل من 05 سنوات
		%05.12	08	%08.33	13	%14.10	22	من 05 إلى 10 سنوات
		%10.89	17	%19.23	30	%08.98	14	أكثر من 10 سنوات

يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) ان نسبة التقنيين هي أكبر نسبة إذ تقدر بـ (43.61)% إجمالاً بعدد يقدر بـ 68 موظف وهذا نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على الإعلام الآلي المحاسبة التسيير... الخ، بالإضافة إلى الارشيف بصفة كبيرة وهو ما يتوفر لدى التقنيين من خلال مسار تكوينهم المهني كما أنها الفئة التي بها أكثر الموظفين ذوي خبرة، وهو الأمر الذي تطلبه المؤسسة عند التوظيف، تليها فئة المتوسط بنسبة (23.06)% المحصورة في موظفي الأمن والنظافة والصيانة وكذلك بعض الإداريين الذين تلقوا تكويناً وتأهيل داخلي أو خارجي مكنهم من الالتحاق بمناصب إدارية، وهو ما لمسناه من خلال ملء الاستبيان الذي لقي بعضهم صعوبات مما استوجب علينا شرح بعض النقاط، في حين نجد نسبة (08.98)% إجمالاً من الجامعيين غير ان المؤسسة في الاونة الاخيرة اصبحت تعتمد على الإطارات وهو ما تفسره نسبة (10.25)% من الموظفين الاقل من خمس سنوات.

### الجدول رقم 03 خاص بالحالة الاجتماعية.

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
% 100	156	% 47.43	74	متزوج
		% 52.57	82	أعزب

ما يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (52.57) % هم من العزاب بتعداد 82 فرد وهو ما يجعل عامل التماسك

أمر ممكن خاصة وانه لا ما نع من ذلك في حين نجد نسبة (47.43) % من المتزوجين من كلا الجنسين بتعداد 74

موظف وهو عامل قد يجعل من التماسك ضعيف.

### الجدول رقم 04 عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
% 100	156	% 41.03	64	زملاء العمل
		% 37.82	59	رئيسك المباشر
		% 12.82	20	معرفة مسبقه
		% 08.33	13	سهولة العمل

ما يلاحظ من الجدول رقم (04) ان نسبة الموظفين الذين وجدوا توجيهات من طرف زملائهم في العمل عند بداية

مشوارهم في العمل ما نسبته (41.03) % بتعداد 64 فرد وهو ما يفسر بأن هناك تعاون ضمني بينهم وهو ما يؤدي إلى

زيادة التقارب بين الموظفين الجدد و الموظفين الآخرين وهو ما يبيته نظرية "هومانس" أن صور التعاون بين الأفراد داخل

المجموعة الصغيرة بمثابة نظام متكامل من العلاقات مما ينجم عنها خلق و تكوين حالات من الانسجام و التوافق و

الإلتقاء بين الأفراد و تدعيم جوانب التعاون فيما بينهم مما يؤدي إلى تقليص صور التفكك و التوتر و تؤدي إلى

التماسك و الانسجام.

في حين نجد أن نسبة (37.82) % من الموظفين تلقوا توجيهات من طرف رؤسائهم المباشرين ومرد ذلك كما صرح به البعض منهم بأن قانون المؤسسة هو ما يفرض على المسئول المباشر توجيه الموظف الجديد في إشارة إلى أن ثقافة المؤسسة لها تأثير على توجيه الموظفين، غير أن هناك مجموعة من الأفراد كان لهم رأي آخر وهو ما عبرت عنه نسبة (21.15) % أنهم لم يجدوا توجيهه لا من طرف زملائهم في العمل ولا من طرف رئيسهم المباشر، وقد حصر الباحث معظم اجاباتهم بأنهم على معرفة مسبقة بهذه الوظيفة في إطار جهاز الإدماج المهني وهو ما عبرت عنه نسبة 12.82% وأما ما عبرة عنه نسبة 08.33 فإن معظم المناصب لا تستدعي التوجيه باعتبارها سهلة في نظرهم.

## الجدول رقم 05 اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة

### المؤسسة

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	37.17%	58	نعم
		62.83%	98	لا

ما يلاحظ من الجدول رقم (05) والمعبر عن الحرية التي تخدم المصلحة من خلال عملية اتخاذ القرار عبرت عنه نسبة (62.83) % بـ لا باعتبار ان كل القرارات تتخذ في المصالح العليا دون ان يكون للموظفين أي دخل و أن عليهم اتباع القرارات دون مراعاة أفكارهم أو آرائهم مما يجعل اتخاذ القرار حكرا على الإدارة وبتالي اتساع الهوة بين الإدارة والموظفين كما أن عملية اتخاذ القرار من طرف الموظفين يجعل حالة من الفوضى وعدم الاستقرار، في حين يرى عدد من الموظفين المقدرين بـ(58) بنسبة (37.17) % أن اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية وذلك لوجود أفكار عند بعض الموظفين التي بإمكانها أن تعمل على حل مختلف المشاكل التي قد تقع فيها المؤسسة أو تخدم مصلحة الموظفين والإدارة على حد سواء هذه الآراء جاءت من فئة الإطارات داخل المنظمة لما لها درجة من الوعي بالقرارات والإجراءات لتسيير المنظمة وهي قلة كما هو مبين في الجدول رقم (02).

## الجدول رقم 06 تأدية المهام تشارك زملائك في تحديد البرامج و الأهداف

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
---------	--	--------	---------	---------

نعم	54	34.62%	156	100%
لا	102	65.38%		

مما هو ملاحظ في الجدول والذي يعبر عن مشاركة زملاء العمل في تحديد البرامج والأهداف عند تأدية العمل جاءت الاجابة بنسبة (65.38)% بـ "لا" أي عدم رغبة الأفراد بمشاركة الزملاء وبتالي تعبر عن قلة التفاعل الذي يعبر حسب نظرية "هيرماس" أنه يمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص عن طريق الاتصال فيما بينهم، مما يزيد في عملية التواصل والتماسك الذي يؤدي بضرورة إلى توجيه البرامج والأهداف للصالح الفرد والمنظمة، بينما عبر الأفراد الباقين والذين يمثلون نسبة (34.62)% عن مشاركة الزملاء في تحديد البرامج والأهداف عن قناعة أن للمورد البشري أفكار يمكن أن تستثمر من خلال العمل الجماعي وتبادل الأفكار كما عبرت عنه نظرية التبادل الاجتماعي "البتربلو" والتي تفرض تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعة من خلال التبادل للأفكار مثلاً، غير أن هذا الرأي وإن كان صائباً عبر عنه مجموعة تعد قليلة (54) فرد مما يجعل تباين كبير في وجهات نظر الطرفين والذي يعكس على المنظمة.

### الجدول رقم 07. عند تقييم الأداء في المنظمة تفضل أن يكون

الاجابة	التكرار	النسبة	المجموع	
جماعيا	23	14.74%	156	100%
فردى	133	85.26%		

مما يلاحظ من الجدول المعبر عن كيفية كون التقييم جماعيا ام فرديا كان رد المبحوثين بأغلبية أن يكون التقييم فردي وذلك ما أكدته النسبة المسجلة (85.26)% وذلك حسب رأي الباحث راجع إلى العامل النفسي للفرد ورغبته أن يقيم منفردا مما يجعله يحصل على حوافز مالية أو معنوية، على غرار ما يحصل في مؤسسات أخرى، بينما عبر 23 فرد الباقين عن رغبتهم في التقييم جماعيا ما نسبته 14.74% مما يجعل هذه الجماعة تتصف بالانسجام والتوافق وتؤثر على الفرد نفسه مما يجعله يتميز بالولاء لجماعته وبتالي للمنظمة وهو ما عبر عنه "ليكرث" في اهمية جماعة العمل في التأثير على الفرد.

### الجدول رقم 08. عند اخضاع الموظفين إلى إجراءات تأديبية تفضل أن تكون

الإجراءات

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
%100	156	%22.43	35	جماعيا
		%69.23	108	فردى
		%08.34	13	حسب نوع الخطاء

الملاحظ من الجدول رقم (08) والذي يعبر عن حالة اخضاع الموظفين إلى إجراءات تأديبية ترى نسبة (69.23) % أن

يخضع الفرد إلى إجراء تأديبي وأن يتحمل الفرد تبعات أخطائه دون غيره وهو الرأي الذي يتناسب تناسباً طردياً مع

سؤال الجدول رقم (07) المعبر عن الخواطر، إن هذا الرأي يعبر عن عدم وجود نية تحمل المسؤولية الجماعية وان الفرد

ينسحب من جماعة العمل مما يفسر انما تربطه علاقة ضعيفة مع بقية أفراد المنظمة العمل الذي يجعل من التنافر بديل عن

انسجامه وتواصله بين زملاء العمل ، اما فيما يخص الرأي القائل بأن يخضع العمال إلى اجراء تأديبي جماعي وهو ما

عبرت عنه نسبت (22.46) % ذلك انه مادام الموظف فرد من جماعة العمل فلا بد من مسانده لتقليل من الضغوط

التي قد تفرد عليه كفرد بخلاف الاجراءات التي تخضع لها الجماعة مما يشعر الأفراد بالامن داخل المنظمة من جهة ومن

جهة أخرى يكون عامل انسجام وتوافق وتلاحم بين الافراد مما يزيد في تماسك وتوطيد علاقة بعضهم بعض داخل جماعة

العمل، في حين عبرة نسبة 08.34 % ممن كان لهم، رأي آخر أن الاجراءات التأديبية تكون على نوع الخطاء ذلك أن

معظم مصالح المؤسسة متسلسلة الاعمال وأن أي خطأ في مصلحة أو فرد يمكن أن يكتشف في المصلحة الموالية لذلك

تكون الاجراءات حسب نوع الخطاء.

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	41.66%	65	تماسك زملاء العمل
		28.84%	45	التنافر بين الزملاء
		21.15%	33	التأخر في انجاز المهام
		8.35%	13	المنافسة بين الأفراد

## الجدول رقم 09. حسب رأيك هل تعدد الاقسام الادارية داخل المؤسسة يعمل على

### وجود

من خلال الملاحظة في الجدول رقم (09) والذي يدور حول تعدد الاقسام داخل المؤسسة فقد جاءت إجابات الباحثين مختلفة حسب آرائهم إذ عبرت مجموعة والمقدرة بـ (65) فرد بأن تعدد الأقسام الإدارية يعمل على تماسك زملاء العمل بنسبة 41.66% ذلك أن تعدد الأقسام من شأنه ان يعدد الوظائف وبالتالي يعدد جماعات العمل مما يعطي الفرصة في التواصل بينهم من اجل تبادل الأفكار و الاهداف و الاراء المختلفة حول المصالح والمنظمة بشكل كامل، كما عبرت مجموعة مكونة من 45 فرد المقدرة بنسبة 28.84% أن تعدد الأقسام عامل يجعل التنافر بين زملاء العمل ذلك أن كل عامل مهتم بمصلحته دون أن يكون له دخل أو علاقة بالمصالح الاخرى الأمر الذي يمكن ان يؤدي جهل بعض الزملاء ببعض كما أكد بعض الباحثين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 29.50% اجمالاً والتي جمعها الباحث في التأخير في الاعمال المنجزة فترى انه كلما زادة التقسيمات الإدارة زادت نسبة التأخير في انجاز المهام وهو ما يولد روح الإتكالية بين أفراد العمل وهو من شأنه ما يجعل علاقة الافراد متنافرة أكثر منها متماسكة كما يؤثر على الزبائن في حذ ذاته فيؤدي إلى واحدة من السلوكيات المسيئة للمؤسسة وهو ما عبرة عنه نسبة 21.15% كما أن التعدد في الاقسام الإدارية يجعل المنافسة بين مختلف المصالح مما يولد بعض المناوشات كما يراها الباحثين وهو ما عبرة عنه نسبة 8.35%.

## الجدول رقم 10. عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل تبحث عن الحلول عند:

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	83.33%	130	زملاء العمل
		16.67%	26	الرئيس المباشر



الاجابة	التكرار	النسبة	المجموع
---------	---------	--------	---------

مما يلاحظ على الجدول رقم (10) والذي يعبر عن البحث عن حلول لمشكلة عند زملاء العمل أم الرئيس المباشر كانت الإجابة عن البحث عن الحلول عند زملاء العمل وذلك بنسبة (83.33) % وذلك راجع لطبيعة الافراد الذين لا يرغبون في ابلاغ رؤسائهم عن مشاكل قد تقع لهم مما يعرضهم على اجراءات غير مرغوب فيها من طرف رؤسائهم بينما عبرت نسبة (16.67) % من أفراد المبحوثين عن البحث عن الحلول عند رؤسائهم وذلك ان اغلب الرؤساء قد تكون لهم خبرت سابقة بهذه المشاكل مما يجعل الحلول متوفرة لدى الرئيس وذلك على وفقا للقوانين الخاصة بالمؤسسة.

### الجدول رقم 11. كيف ترى تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل

الاجابة	التكرار	النسبة	المجموع
عشوائية	72	46.15%	156
متشددة	26	16.67%	
معقولة	58	37.18%	

مما هو ملاحظ في الجدول رقم (11) عن كيفية تسيير الأقسام الإدارية لطريقة العمل جاءت الاراء مختلفة باختلاف

وجهات النظر حيث عبرت نسبة (46.15) % أن تسيير الرؤساء عشوائية وذلك أن الرؤساء غالبا ما يقعون في مشاكل دون وجود حلول لها أو عدم إتباع قوانين المؤسسة أو جهلها أصلا ، كما عبر بعض المبحوثين وهو ما يجعل التقارب بين الأفراد وبين رؤسائهم ضعيف مما يؤدي إلى التنافر بينما عبرت نسبة (37.18) % على أن تسيير الرؤساء للأقسام هو تسيير معقول ومنطقي وفقا للمناخ التنظيمي الذي تفرضه للمنظمة مما يجعل الافراد يخضعون للمسؤولين وأرائهم بالإضافة للولاء لهم، اما نسبة (16.67) % فترى أن تسيير الرؤساء متشدد وغير لين خاصة في التعامل معهم على حد قولهم مما يجعل علاقتهم متنافرة بين العمال فيما بينهم على اعتبار عدم وجود جماعات صغيرة كانت أم كبيرة وبتالي عدم وجود رابط يجمعهم وهو ما يجعل تماسكهم ضعيف.

### عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

### الجدول رقم 12: تطبيق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل

100%	156	78.20%	122	نعم
		21.80%	34	لا

من خلال الجدول رقم (12) المعبر عن عدالة تطبيق الإجراءات التنظيمية يقول عدد من المبحوثين والمقدر عددهم بـ (122) فرد بنسبة (78.20)% ترى أن الإجراءات التنظيمية عادلة ذلك أن المنظمة تعتمد على النظام الداخلي بشكل كبير، كما أوضح بعض المبحوثين عن الاجراءات التي تتخذ عند الغياب مثلا في أوقات العمل وكيفية معالجة المؤسسة لها، على غرار بقية الأفراد الذين قالو بأن المؤسسة غير عادلة في تطبيق الإجراءات التنظيمية وهو ما نسبته (21.80)%، ومرد ذلك كما أوضح البعض أن هذه الإجراءات تطبق وفق معايير المحسوبية و المحاباة و الجهوية، والتي تفسرها نظرية القرب كما أوضح محمد قاسم القريوتي<sup>36</sup>، على أن التقارب في المكان عامل يشعر الفرد بالانتماء والانضمام إلى جماعة العمل عكس التباعد الجغرافي الذي قد يولد التنافر كما عبرت عنه هذه الفئة.

### الجدول رقم 13. التزام العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	60.89%	95	نعم
		39.11%	61	لا

من خلال ملاحظة الجدول رقم (13) والذي يقضي بالالتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم يرى بعض المبحوثين والمقدر عددهم 95 فرد أي ما يمثلون نسبة (60.89)% والتي جاءت اجابتهم بـ نعم ان العمال يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم أو اعمالهم اليومية، في حين يرى بعض الأفراد المقدر عددهم بـ 61 فرد والذين يعبرون عن نسبة 39.11% أن العمال في المؤسسة لا يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم وحتتهم في ذلك أن بعض الأعمال المشتركة بين الزملاء قد لا تنجز في وقتها بسبب تعطيل احد الأفراد لهم وهذا حسب اجابات بعض المبحوثين، فمثل هذه التصرفات التي يعتقد البعض منهم أنه تقصير في المهام الموكلة قد تعصف بالعلاقات القائمة بينهم وبتالي التنافر وعدم تكون جماعات عمل.

## الجدول رقم 14. التضايق من السلوكات المسيئة للمؤسسة

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	51.28%	80	نعم
		48.72%	76	لا

من خلال الجدول المبين يوضح يوضح إجابات بعض المبحوثين والمقدر عددهم 80 فرد أنهم يتضايقون من التصرفات المسيئة للمؤسسة ذلك ان هذه التصرفات قد تصبح عادة فتتخذ كالثقافة للمنظمة مما يتسبب في عرقلة نظام المؤسسة ومهامها في حين نجد نسبة 48.72% لا يتضايقون من سلوكات الزملاء المسيئة للمؤسسة وهذا راجع حسب رأيهم أن هدفهم هو العمل دون مراعاة الجدلات بينهم ومن أجل سيرورة العمل .

## الجدول رقم 15. وجود سلوكات عنصرية داخل المؤسسة

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	70.48%	124	نعم
		20.52%	32	لا

من خلال الجدول رقم (15) والذي يبين وجود سلوكات عنصرية داخل المؤسسة نلمس أن هناك سلوكات عنصرية داخل المؤسسة وهو ما عبرت عنه نسبة 70.48% من طرف المسؤولين والموظفين على حد سواء وذلك من خلال الاختلاف الجهوي و الجغرافي فكل مجموعة نجدها متباعدة عن الأخرى حيث يساهم في عرقلة المهام الإدارية في حين نجد نسبة 20.52% ترى أنه لا توجد سلوكات عنصرية داخل المؤسسة وذلك راجع إلى وجود علاقات جيدة مع المسؤولين و مع باقي الزملاء في العمل.

## الجدول رقم 16. حسب رأيك تاخذ العلاقة بين الافراد داخل المؤسسة شكل

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	58.33%	91	لا مبالاة
		28.85%	45	تنافس
		12.82%	20	مشاركة

من الملاحظ من الجدول رقم (16) والذي يعبر عن نوع العلاقة السائدة داخل المؤسسة كانت إجابة المبحوثين كالتالي: (58.33) % من المبحوثين يرون ان علاقة الزملاء تخضع إلى اللامبالاة مما يجعل عمليات الاتصال والتواصل فيما بينهم ضعيفة وبتالي عدم تكوين جماعة عمل، أما فيما يخص المبحوثين الذين يرون بأن علاقة الزملاء تخضع للمنافسة وهي نسبة (28.85) % أي بتعداد 45 فرد يرون أن العلاقة تخضع للتنافس وهو أمر محمود من شأنه أن يؤدي إلى التقارب بينهم خاصة وإن كانت بين العلاقة بين جماعتين غير أن التنافس داخل الجماعة الواحدة يسبب الصراع والتنافر وظهور عوامل الانشقاق خاصة ان كانت المعاملات تخضع للمحاباة، أما فيما يخص الفئة المتبقية والتي تمثل نسبة (12.82) % أي بتعداد 20 فرد فترى أن العلاقة بين زملاء العمل هي علاقة مشاركة خاصة ان كانت لم نفس الأهداف فتصبح أكثر تماسكا في جو تسوده روح الجماعة ويهدف إلى مصلحة الجماعة.

## الجدول رقم 17. حسب رأيك أهم ما يدفعك للعمل وتحسين الاداء

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	07.70%	12	نيل رضا الرؤساء
		42.94%	67	العمل على قدر الراتب
		22.44%	35	الرغبة المشتركة للزملاء في الابتكار والنجاح
		26.92%	42	كسب المال

من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح أهمية الدافع للعمل وتحسين الأداء. ومن خلال إجابات المبحوثين تحصل

الباحث على نسبة (42.94) % من الموظفين أن العمل في المؤسسة يخضع حسب رأيهم على قدر الراتب الذي يتقاضونه. بمعنى انه إذا كان الراتب كبير فإن الأفراد سيعملون بجهد أكثر وأما إذا كان العكس أي الراتب قليل بينما

## الجدول رقم 18. الادارة تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين لتقليل من حالات

### التنافر بينهم

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
%100	156	68.58 %	107	نعم
		31.42 %	49	لا

الوظيفة صعبة كما جاء في بعض تصريحاتهم يتكاسل الافراد عن العمل، بينما عبر مجموعة من الموظفين والبالغ عددهم (35) أي ما تعادل نسبة (22.44) % ان الدافع هو الرغبة المشتركة للزملاء في الابتكار والنجاح وهو ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي لـ "بيتر بلو" والتي تؤكد على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات ذلك ان الفرد يريد اشياء لدى الآخرين وفي نفس الوقت يوجد لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون كما لاستفادة من المهارات لذلك هذا ما يعزز علاقات التماسك بين أفراد العمل، اما الفئة التي عبرت عن نيل رضاء الرؤساء والمقدرة بنسبة (07.70) % ذلك أن هؤلاء الأفراد وحسب رأى الباحث يعملون من اجل المباهاة أمام الرؤساء المباشرين ولفت انتباههم لا غير، أما فيما يخص بقية الباحثين الذين كانت لهم آراء مختلفة فقد جمعها الباحث في أن الدافع هو كسب لقمة العيش والابتعاد عن شبح البطالة وهو ما عبرة عنه نسبة 26.92%

## الجدول رقم 19. إعتقاد أن المسؤولين يبدون رغبتهم في تحسين كل عامل بأنه

### جز من فريق العمل

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
%100	156	55.76 %	87	نعم
		44.24 %	69	لا

من خلال الجدول رقم (18) والذي يبين عمل الإدارة على تحسين العلاقة بين الموظفين لتقليل من حالات التنافر كانت الإجابة ان نسبة (55.76) % "بنعم" و كما أوضح بعضهم يجعل مكاتب عمل جماعية تضم عدد من الموظفين من أجل بناء علاقة جماعية من شأنها ان تزيد في كفاءة الأفراد بعكس عمل الأفراد منفردين، بينما عبرت نسبة (44.24) % بـ "لا" ترى أن الإدارة لا تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين وذلك انه لا توجد أي مبادرة من طرف المؤسسة من الملاحظ من الجدول رقم (19) ان المسئولين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة يعملون على تحسيس الموظفين بأنهم جزء من فريق العمل بل حتى أنهم يدلونهم على بعض الافراد من اجل التواصل معهم والاحتكاك بهم قصد التعلم منهم بعض الأشياء التي قد يكون بعضهم يجهلها خاصة في بداية مشوارهم المهني كما عبر بعض الموظفين وهو ما نسبته % 68.58، إن هذا السلوك الذي تنتهجه الإدارة و المسئولين على حد سواء من شأنه أن يزيد في تقريب وجهات النظر بين الموظفين والتقليل من الاحتكاكات غير المرغوب فيها واستفادة بعضهم من بعض في حين يرى بعضهم وهي الفئة المتبقية والمقدرة بنسبة % 31.42 انها لم تلمس من المسئولين بأنه جزء من روح الفريق وذلك قد يكون لضعف الاتصال بين الرؤساء والموظفين حسب رأي الباحث.

## الجدول رقم 20. عند نشوء الخلافات بين العمال تعطى نفس الفرص لسماع

### الشكاوى

الاجابة	التكرار	النسبة	المجموع
نعم	130	83.33 %	156
لا	26	16.67 %	156

من خلال ملاحظة الجدول رقم 20 يتضح من اجابات الباحثين ان نسبة % 83.33 يقرون أنها تعطى لهم نفس الفرص لسماع الشكاوى خاصة عند نشوء بعض الخلافات من طرف الادارة مما يعزز في أنفسهم أن الإدارة وان لم تنصفهم فغنها تأخذ بعين الاعتبار الشكاوى المتعلقة بهم، على خلاف ما ادلى به العدد الباقي من الباحثين والمقدر عددهم 26 فرد أي ما نسبته % 16.67 أنهم لم تعط لهم فرص لطرح مشاكلهم وبتالي لم ينصفوا لذلك يعتقد بعضهم ان الإدارة تعمل بالمحسوبية والجهوية، وهذا من الامور التي تحت صدع في جماعة العمل خاصة إن كان الموظفون ينتمون إلى نفس المصلحة او لهم علاقة بالمصالح الاخرى.

## عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم 21: اعتقاد أن حجم العمل المنجز يتناسب يوميا مع قدرات و إمكانيات

### العاملين

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	37.17%	58	نعم
		62.83%	98	لا

من خلال الجدول رقم(21) والقاضي بأن حجم العمل المنجز يتناسب يوميا وإمكانيات العامل حيث جاءت الإجابة بنسبة (62.83) % بـ "لا" ذلك أن هؤلاء الأفراد يرون أن العمل لا يتناسب وقدراتهم وإمكاناتهم فأرجع بعضهم السبب إلى بعد المسافة بينه وبين مقر إقامته على الرغم من وجود سكنات وظيفية قريبة من مكان العمل، وقال اخرون ان الراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب وحجم العمل المنجز مقارنة مع بعض الزملاء في العمل وهذا ما يجعلهم يتحملون عبء العمل وهو ما ينعكس على أداءهم وكفاءتهم ، في حين ترى نسبة (37.17) % من المبحوثين أن حجم العمل يتناسب يوميا مع قدراتهم وإمكاناتهم ذلك أنهم يعملون داخل مكاتب عمل جماعية مما يخفف عنهم بعض الضغوط خاصة المتعلقة بالعمل مما يجعلهم أكثر راحة من غيرهم

الجدول رقم 22. قيام المؤسسة بدورات تدريبية من أجل الحفاظ على مستوى أداء

### العمال

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	26.28%	41	نعم
		73.72%	115	لا

من خلال الجدول رقم (22) والقاضي بأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من أجل تحسين مستوى الأداء وقد جاءت إجابات عدد من الافراد والمقدر عددهم بـ(115) فرد أنهم لم يخضعوا للتدريبات داخل المؤسسة ولا خارجها مما يجعل أدائهم مرهون على حيرتهم الذاتية، في حين عبر الأفراد المتبقين والذين يمثلون نسبة (26.28) % قد خضعوا

للتدريبات خارج المؤسسة من أجل الاستفادة منهم في برامج جديدة تخص المؤسسة وكانت أغلب هذه افئة من الإطارات الجامعية أو التقنين ذوي الخبرة العالية، فنقص التدريب من العوامل المساعدة على قلة التواصل وتبادل الأفكار وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التنافر بين جماعة العمل.

### الجدول رقم 23 . الخضوع للدورات تدريبية

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	31.42%	49	نعم
		68.58%	107	لا

ما هو ملاحظ في الجدول رقم (23) يعطي تفسيراً واضحاً للجدول رقم (22) وذلك أن أغلب الموظفين لم يخضعوا للتدريب أو التكوين الداخلي أو الخارجي على حد تعبير الباحثين وهو ما عبرت عنه النسبة (68.58) % في حين أن نسبة (31.42) % من الباحثين خضعت للتدريب وهي فئة الإطارات كم اسلفنا الذكر، لكن لم يتجاوز عدد المرات إلى 02 حسب الباحثين

### الجدول رقم 24. العمل في فريق يساعد على رفع الجهد المبذول

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
100%	156	76.93%	120	نعم
		23.07%	36	لا

مما هو ملاحظ في الجدول رقم (24) ان العمل في فريق يساعد على رفع الجهد المبذول وذلك ما عبرت عنه نسبة (76.93) % من الباحثين بنعم خاصة أن كان هذا الفريق يعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يعطيه صيغة الرسمية ويتعدى إلى غير الرسمية وهو ما يعمل على تنمية روح الولاء للجماعة العمل وللمنظمة على حد سواء وهو ما أشارت إليه النظرية التفاعلية لـ "هيرماس" من خلال العناصر الأساسية لتكوين الجماعة وهي الأنشطة والتفاعلات والمشاعر في حين عبر (36) فرد من الباحثين أن العمل الجماعي لا يعمل على رفع الجهد وقد فسره الباحث نتيجة لطبيعة عملهم الذي يحتاج إلى تركيز أكبر أو الطبيعة النفسية للأفراد في عدم تقبل أكثر من فرد خلال عمل



## الجدول رقم 25. يعمل المسئولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب

### العمل

الاجابة	التكرار	النسبة	المجموع
نعم	64	41.03%	156
لا	92	58.97%	156

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن نسبة (58.97%) من المبحوثين ترى أنه لا يوجد نقاش حول أساليب العمل خاصة

المناقشات الجماعية ذلك أن كل الأساليب الخاصة بالعمل هي مسطرة من طرف الإدارة وما على الموظفين سوى الامتثال، في حين نرى ان (64) من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن هناك مناقشات جماعية لأساليب العمل خاصة في بعض المصالح كما أوضح بعض المبحوثين أين يتوجب عليهم المناقشات وتبادل الافكار من أجل ضمان السير الحسن للمنظمة وهو ما يجعل أفراد العمل في هذه المصالح أكثر تماسكا وتكوين للجماعات العمل على غيرها من المصالح.

## الجدول رقم 26. أساس تكوين الجماعات

الاجابة	التكرار	النسبة	المجموع
المستوى المهني	55	35.26%	156
الأقدمية	42	26.92%	156
عوامل بيئية وتعليمية	59	37.82%	156

من خلال الجدول المبين يتضح لنا أن نسبة (35.26%) من المبحوثين ترى أن الأساس في تكوين جماعات العمل

راجع إلى المستوى المهني للأفراد ذلك أن الأفراد في نفس المستوى المهني يكونون على اتصال دائم بما يخص العمل وظروف العمل مما ينمي فيهم روح التعاون وتبادل المعلومات، في حين ترى نسبة (26.92%) ان الاساس في تكوين جماعة عمل يكون بالأقدمية في المنظمة ذلك أنه كلما زاد الفرد في تقدمه في سنوات العمل كلما زادت ثقة رفقائه العمل فيه وهو يبادلهم نفس الشعور مما يحتم عليهم تكوين جماعة عمل متماسكة على قدر ثقتهم كما يكون لهم نفس التوجه والافكار، أما فيما يخص نسبة (37.82%) والتي ترى أن هناك أسس اخرى لبناء جماعة عمل جاءت معظم

الاجابات وبنسب متقاربة جعلها الباحث ولخصها في الجنس، المحيط الجغرافي، المستوى التعليمي والثقافي... وغيرها وهو ما أكدته نظرية التقارب المكاني لتكوين الجماعات.

### الجدول رقم 27. أجواء العمل السائد داخل المؤسسة

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
		55.12%	86	مقبول
100%	156	44.88%	70	متوسط

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم (27) عن الجو السائد داخل المؤسسة وجد الباحث نسبة (55.12%) من

الاجابات أنه مقبول مما يعطي انطبعا عن الأداء السائد داخل المنظمة حسب رأي هذه الفئة أي أن المناخ التنظيمي يساعدهم على الاداء وعلى الاتصال فيما بينهم وبتالي زيادة التفاعل الذي يتوج بتكوين جماعة عمل تتأثر بهذا المناخ السائد مما يزيد في تماسكها، على خلاف من ذلك ترى الفئة الثانية والتي لا تقل عن سابقتها أن جو العمل السائد متوسط وذلك ما عبرت عنه نسبة (44.88) % مما يقلل من فرص التواصل والتفاعل الذي قد يحدث بين زملاء العمل.

### الجدول رقم 28. إعتقاد أن الاداء الافضل يتحقق من خال فردية العمل

المجموع		النسبة	التكرار	الاجابة
		50.64%	79	نعم
100%	156	49.36%	77	لا

من الملاحظ في الجدول رقم (28) والقاضي بأن الاداء الافضل يتحقق من فردية العمل نجد نسبة (50.64) % من

المبحوثين عبرت عن ميلهم للعمل الفردي والذي يعمل على حد قولهم على زيادة التركيز خاصة وأن عمل المنظمة يعتمد على التركيز في حين نجد أن نسبة (49.36) % لاتبذ العمل الفردي وانما العمل في جماعة ذلك ان الجماعة قد تكسر الروتين الناجم عن العمل كما أكد بعضهم كما أن تبادل الخبرات والمعارف ومناقشة مختلف المشاكل الشخصية والعملية لا يتأتى إلا بوجود جماعة مترابطة ومتفاعلة في ما بينها. وهو ما أكدته بعض الدراسات والنظريات والتي ترى ان العمل في جماعة يزيد ن الاداء والإنتاجية بمختلف أنواع

## عرض النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات.

### بالنسبة للفرضيات الجزئية :

من خلال النتائج المتحصل عليها والمعالجة الاحصائية لها ظهر للباحث مايلي:

#### - الفرضية الاولى:

والتي تتوقع ان للهيكل التنظيمي للمؤسسة علاقة بتماسك جماعة العمل، فلقد توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها لمجتمع الدراسة ان معظم العمال داخل المؤسسة لا تعطي لهم فرص التعبير عن ارائهم في اتخاذ القرارات وان تسيير الرؤساء لمختلف اقسام المؤسسة تسيير عشوائي مما نتج عنه تنافر بين مختلف العمال من خلال عدم مشاركتهم لزملائهم في العمل وان لكل فرد مسؤولية فردية عن عمله وتقييم أدائه مما يجعل هذه الجماعة غير متماسكة. وهذا واضح من خلال النسب التي تحصل عليها الباحث حول الاجابات المتعلقة بالجانب التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة ليس له علاقة بتماسك جماعة العمل.

#### -الفرضية الثانية:

والتي تتوقع وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتماسك جماعة العمل، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات الافراد تبين لنا ان أغلبية الافراد يقرون بوجود إجراءات تنظيمية عادلة كما يلتزم معظم العمال بالمهام الموكلة اليهم وان مختلف افراد المؤسسة يتضايقون من السلوكيات المسيئة بالمؤسسة غير ان هناك إقرار بوجود سلوكيات عنصرية بالمؤسسة كما أن العلاقة بين مختلف الافراد قائمة على اللامبالاة وان عمل مختلف الافراد ليس من اجل المؤسسة بل على قدر الراتب الشهري لا اكثر.

وبالتالي فان الفرضية الثانية حققت نسبة هي الغالبة منها دون اخرى وبالتالي تحققت وهو ما يعني ان الثقافة التنظيمية بالمؤسسة لها علاقة بتماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة .

#### - الفرضية الثالثة:

والتي تتوقع وجود علاقة بين الاداء الوظيفي وبين تماسك جماعة العمل،ومن خلال اجابات المبحوثين،استنتج الباحث ان معظم الاجابات جاءت سلبية وهو ما ينعكس على الاداء الوظيفي للعمال وذلك من خلال حجم الاداء الملقى على

عائق كل فرد انه لا يتناسب مع قدراته كما ان عزوف المؤسسة على دورات تدريبية وعلى تشجيع المناقشات الجماعية يجعل المؤسسة تخضع للروتين و الجمود في الاداء كما ان جماعات العمل وان كانت قليلة فانها تتشكل على أسس مثل الجهوية مما يكرس التنافر وتفضيل العمل الفردي كما اقر به الباحثين, وعليه فان الاداء التنظيمي في المؤسسة ليس له علاقة لتمامسك جماعة العمل.

## - ثانيا: الفرضية العامة :

بالنسبة للفرضية العامة والتي تتوقع وجود علاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة وتمامسك جماعة العمل. ومن خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات الباحثين وتحليلها تبين لنا انه لا يوجد علاقة بين مختلف عناصر البيئة للمنظمة وتمامسك جماعة العمل في مؤسسة مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات (الهيكلة التنظيمي، الاداء الوظيفي)الداخلية الاجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة ، وبالتالي فان الفرضية العامة لم تتحقق.

لا يوجد علاقة بين عناصر البيئة الداخلية لمؤسسة لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة وتمامسك جماعة العمل .

## الخاتمة

لقد حاولنا في دراستنا هذه تحديد العلاقة بين تماسك جماعة العمل و البيئة الداخلية للمنظمة و المتمثلة في مختلف عناصرها (المهيكل التنظيمي , الثقافة التنظيمية , الأداء الوظيفي ) و ذلك بالإجابة على الفرضيات المطروحة في الإشكالية البحث .

و للإجابة على هاته الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول من أجل الوصول إلى أكثر موضوعية و تماشياً مع واقع المؤسسات الجزائرية , ففي الفصل الأول حاولنا طرح الإشكالية , أسباب و أهداف إختيار الموضوع , مفاهيم الدراسة , و الدراسات السابقة بالإضافة إلى تبني نظرية سوسيولوجية .

أما في الفصل الثاني فاحتوى على التعريف بالجانب المكاني و الزماني للدراسة الميدانية و الذي تمثل في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة , و القيام بدراسة حولها و التي مكنتنا من تصميم الأداة المناسبة و الوسائل الإحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها.

أما الفصل الثالث فتم تفرغ البيانات و تحليلها إحصائياً و معالجة الفرضيات على ضوء النتائج و إنطلاقاً من تعرضنا لهذا الموضوع بشقيه النظري و التطبيقي و القيام بالدراسة الميدانية للمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة على 156 عامل توصل الباحث إلى النتائج التالية :

أظهرت النتائج المتحصل عليها من إجابات للأفراد أن أغلبية المبحوثين 156

بالنسبة للفرضية الأولى: أظهرت النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين و تحليلها أن :

أغلبية المبحوثين يرون أنه لا تعطى لهم فرص إتخاذ القرار داخل المنظمة و أن التسيير الإداري للأقسام هو تسيير عشوائي و هو ما يجعل علاقة الموظف بالرئيس علاقة أقل ما يقال عنها ضعيفة ما استوجب على الموظفين في عدم تلقي التوجهات و لا حلول للمشاكل , كل هذا من شأنه أن يجعل التنافر بين الموظفين أكثر منه تماسك و بالتالي فإن الفرضية الأولى التي توقعنا أن للهيكلة التنظيمي علاقة بتماسك جماعة العمل لم يتحقق.

بالنسبة للفرضية الثانية :

تبين النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة أن الأغلبية الكبيرة تعتبر أن المؤسسة تعتمد على إجراءات تنظيمية عادلة ، كما أن الإدارة تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين و إحساسهم بأنهم ينتمون إلى المؤسسة كما أن لأفراد يبدون ولائهم

للمؤسسة و ذلك من خلال الالتزام بالمهام الموكلة إليهم، وعدم التضايق من السلوكات المسيئة للمؤسسة هذه الأخيرة التي تتيح نفس الفرص لسماع الشكاوي عند نشوء بعض الخلافات, هذه الأمور من شأنها أن تزيد في تقارب الأفراد من بعضهم البعض و إن كانت هناك بعض النقائص في وجود سلوكات عنصرية داخل المؤسسة.

و بالتالي فإن الفرضية الثانية التي توقعت بأن للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل قد تحققت .

### الفرضية الثالثة :

تبين النتائج المتحصل عليها أن إجابات المبحوثين جاءت متباينة في أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية من أجل تحسين المستوى و أن المسؤولين لا يستمعون إلى المناقشات الجماعية و التي تقرب آراء المبحوثين داخل المؤسسة و بالتالي التقارب في جماعة العمل، لهذا فإن تكوين جماعات العمل داخل المؤسسة لا يعتمد على عامل الأداء و إنما لاعتبارات خارجية في حين يرى كثير من المبحوثين أن العمل الجماعي أو في مجموعة يساعد على رفع الجهد و بالتالي فإن الفرضية الثالثة المتوقعة أن للأداء الوظيفي علاقة بتماسك جماعة العمل لم تتحقق.

و كما قلنا سابقا فإن الغاية الكبرى لهذا البحث هو الوصول إلى أجوبة للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث

1- هل للهيكال التنظيمي علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟

2- هل للثقافة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟

3- هل للأداء علاقة بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة ؟

و من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أن هناك تباين بين عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة الصندوق الوطني

لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء و تماسك جماعة العمل .

و من خلال ذلك خرجنا ببعض الإقتراحات التي من الممكن أن تزيد من تماسك الأفراد و بالتالي تزيد من الأداء

و الرضاء الوظيفي يمكن للمؤسسات خاصة الجزائرية الإستفادة منها ميدانيا.

### اقتراحات:

\_ معالجة القضايا الحساسة و الاهتمام بها خاصة فيما يخص عناصر البيئة الداخلية من خلال القيام بدراسات و

بحوث علمية حولها و التي قد تقلل من تنافر الأفراد و بالتالي تقليل الإنتاجية و الأداء لذلك لابد من تفعيل و تحريك

دوافع الفرد داخل المؤسسة بتوفير الأشياء التي تكتسي أهمية كبيرة كالمشاركة في اتخاذ القرار و إعطاء آرائه حول التسيير التوقعي و الإستراتيجي للمنظمة بالإضافة إلى تثنين العلاقة بين الرئيس و المرؤسين و بين الأفراد فيما بينهم.

— عقد لقاءات و اجتماعات بين العمال من أجل تحسيسهم بضرورة و جود علاقات أخوية ووطيدة ببعضهم البعض من أجل السير الحسن لوتيرة العمل.

— فتح قنوات الاتصال و الحوار بين العمال و بين الرؤساء من أجل زيادة درجة تماسكهم و العلاقات الموجبة بينهم و المبنية على أساس الاحترام و الثقة .

— غرس روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال من أجل الرفع من الأداء و الإنتاج .

— القيام بمبادرات تزيد من أواصر الحب و الصداقة و التضامن و الولاء و التماسك من خلال تنظيم دورات تدريبية من أجل التحسين و كسر الروتين , رحلات سياحية ,.....إلخ

كما أننا نعتبر دراستنا كبحث يمكن لبعض الباحثين الذين يهتمون لهذا الموضوع مستقبلا يمكن الاستفادة منه لكن نقترح عليهم توسيع هذه الدراسة لتمثيل أكبر قدر ممكن من الأفراد و تعميمها على أكبر قدر ممكن من المؤسسات و المنظمات لإعطائها أكثر موضوعية.

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة عناصر البيئة التنظيمية (الهيكلي التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي) على تماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الاجراء وحدة ورقلة ، وللتعرف على هذه العلاقة تم بناء استمارة وزعت على أفراد المؤسسة وذلك بإعتماد على طريقة المسح الشامل والمقدر عددهم (156) وهو عدد الاستثمارات المستردة فعلا.

وبعد اجراء تفريغ البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين الهيكلي التنظيمي و تماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الاجراء وحدة ورقلة أي ان الفرضية لم تتحقق.
- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و تماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الاجراء وحدة ورقلة أي ان الفرضية تحققت.
- عدم وجود علاقة بين الأداء الوظيفي و تماسك جماعة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الاجراء وحدة ورقلة أي ان الفرضية لم تتحقق

## مصطلحات الدراسة:

البيئة الداخلية، الهيكلي التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي.



### **the summary**

This study aimed to verify the relationship of the regulatory environment (organizational structure, organizational culture, job performance) for the cohesion of the working group at the National Endowment for Social Insurance for salaried workers and Ouargla unit. To know this relationship was built form and distributed to the members of the institution and the adoption of the Comprehensive survey method and the estimated (156) is the number of individual forms actually recovered.

After conducting and analyzing data dump study found the following results:

- There is no relationship between the organizational structure and cohesion of the working group at the National Endowment for Social Insurance for salaried workers and Ouargla unit. Any hypothesis that did not materialize.
- The existence of a relationship between organizational culture and cohesion of the working group at the National Endowment for Social Insurance for salaried workers and Ouargla unit. Means that the hypothesis is achieved.
- There is no relationship between job performance and the cohesion of the working group at the National Endowment for Social Insurance for salaried workers and Ouargla unit. Any hypothesis that did not materialize.

Terms of the study:

Internal environment, organizational structure, organizational culture, job performance.



	خاتمة	29
	قائمة المراجع	30
	الملاحق	31

أ

## المراجع

- 01- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 02- جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 03- سلاطنية بالقاسم، حسان الجيلاني: محاضرات في المنهج و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 04- لو كيا الهاشمي، جابر ناصر الدين: مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة الجزائر، 2006.
- 05- لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 06- خطاب عايدة: التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 1989.
- 07- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 08- خلية فاروق عبده، السيد محمد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2005.
- 09- القحطاني، محمد على مائع: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، الكلية العربية للعلوم الامنية، برنامج ماجستير في العلوم الأمنية، 2004.

10- هيجان, عبد الرحمان أحمد: أهمية قيم المدربين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين (الهيئة الملكية للجيش، وينبع وشركة سايك) ، الادارة العامة ،الرياض ، العدد 74 ، 1992.

11-العسكر, هلال بن محمد : نحو إدارة أفضل، مرام للطباعة ، الإسكندرية, 1995.

12-الشنواني صلاح :إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مطابع الشرق الاوسط، الرياض ، 1986.

13-الساعاتي سامية : الثقافة الشخصية - بحث في علم الاجتماع الثقافي- ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998.

14-ابن منظور ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري (د،ت) لسان العرب ، القاهرة ، دارالمعارف ج 6.

15-محمد الصالح القريوتي: السلوك التنظيمي , دار الشروق للنشر و التوزيع , عمان ,الأردن, 2003.

16-محمد صبري ، فؤاد النمر: التفكير العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث، الاسكندرية 2003

17-فوزي غرايبية وآخرون:أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط3، دار وائل

للنشر، الاردن، 2002.

18-موريس انجوس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه

للنشر ، الجزائر ، 2006.

20- علي غربي : أبعاديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية , جامعة منتوري قسنطينة ن 2006.

21- (م.ل.ج) رئيس مصلحة المستخدمين: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - ورقة- في يوم

11.20 2013/05/05 الساعة

22- قانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21-04-1990 المتعلق بعلاقات

العمل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 عام 1410 هـ.

23\_ قانون رقم 83-14 ؛ مؤرّخ في 02 جويلية يوليو 1983 ؛ مُعدّل ومُتمّم ؛ يتعلّق

بالتزامات المُكلّفين في مجال الضمان الإجتماعي ،

.14:45، 2013-05-15 بتاريخ (<http://www.dgfp.gov.dz/texte/a06.pd>)

24\_ القانون رقم 15/83 المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق لـ 02 يوليو سنة 1983 الخاص

بالمنازعات في ميدان الضمان الإجتماعي المعدل والمتمم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11 عام

.2008

25\_ \_ معاجم دار المشرق: المنجد الأبجدي، ط2، المطبعة الكاثولوكية، دار المشرق، لبنان،

بيروت، 1967

26 Le petit Larousse: Larousse/HRE 2000, paris, 2001 \_

27

\_28

المراجع :

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2004، ص 79.

1 جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص

.125

1 - سلاطية بالقاسم، حسان الجيلاني: محاضرات في المنهج و البحث العلمي ,ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر

, 2007, ص 157 ,

1 - لوكيا الهاشمي, جابر ناصر الدين : مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي , دار الهدى للطباعة و النشر , عين

مليلة الجزائر , 2006, ص 78

1 - لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي , دار الهدى للطباعة و النشر , عين مليلة, الجزائر , 2006, ص 116

1 - خطاب عابدة: التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات , دار الفكر العربي

,الإسكندرية, مصر, 1989, ص 439

1 - عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية,الإسكندرية, 2005, ص 25, 26

1 - خلية فاروق عبده, السيد محمد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2005,ص296

\* شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة بومرداس, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير المنظمات، 2009-2010.

1- الفحطاني, محمد على مائع: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي , رسالة ماجستير غير منشورة, الرياض, الكلية العربية للعلوم الأمنية ,برنامج ماجستير في العلوم الأمنية،2004 ص 13.

1- هيجان, عبد الرحمان أحمد: أهمية قيم المدرسين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين (الهيئة الملكية للجيش, وينبع وشركة سايك) , الادارة العامة ,الرياض , العدد 74 , 1992, ص 11.

1 - العسكر,هلال بن محمد : نحو إدارة أفضل , مرام للطباعة الإسكندرية, 1995,ص24

1 -الشنواني صلاح :إدارة الافراد والعلاقات الانسانية , مطابع الشرق الاوسط, الرياض , 1986,ص 205.

1 الساعاتي سامية : الثقافة الشخصية - بحث في علم الاجتماع النقابي- , دار الفكر العربي , القاهرة , 1998,ص32.

1 ابن منظور ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري (د,ت) لسان العرب , القاهرة , دارالمعارف ج 6

1 - محمد الصالح القربوي: السلوك التنظيمي ,دار الشروق للنشر و التوزيع , عمان ,الأردن,2003,ص129.

1 محمد الصالح القربوي:مرجع سابق.ص129.

1 مصلحة المستخدمين: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - ورقة- في يوم 2013/05/05 الساعة 11.20

1 مصلحة المستخدمين: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - ورقة- في يوم 2013/05/05 الساعة 11.20

إحصائيات 2005.

1 قانون رقم 90-11 المؤرخ في

1 قانون رقم 83-14 ؛ مؤرّخ في 02 جويلية يوليو 1983 ؛ مُعدّل ومُتمّم ؛ يتعلّق بالتزامات

المُكلّفين في مجال الضمان الاجتماعي ؛<http://www.dgfp.gov.dz/texte/a06.pd>؛

بتاريخ 15-05-2013، 14:45.

1 القانون رقم 15/83 المؤرخ في الخاص بالمنازعات في ميدان الضمان الإجتماعي

1 موريس المجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006، ص106.

1 محمد صبري ، فؤاد النمر: التفكير العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ن2003، ص299-300

1 فوزي غرايبي وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2002، ص

معاجم دار المشرق: المنجد في اللغة والاعلام، مرجع سبق ذكره، ص 6  
1 ( Le petit Larousse: Larousse/HRE 2000, paris, 2001,p766 )

1 على غربي: الجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، جامعة منتوري قسنطينة ن2006، ص131.



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
استبيان



## البيئة الداخلية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل داخل المنظمة

- دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- ورقلة

أخي , أختي السلام عليكم و رحمة الله

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة نرجو منكم وضع علامة ( x ) في الخانة التي تناسبك مع الإجابة على كل الأسئلة دون إستثناء .

وتأكد أن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

تحت إشراف الأستاذة :

بوزغايــــــــــــــــة بايــــــــــــــــة

إعداد الطلبة :

صائم عبد الجبار

رقاقدة فتيحة

### المحور الأول البيانات الشخصية.

01- الجنس:  ذكر  انثى

02- العمر: .....

03- المستوى العلمي: .....

04- الخبرة المهنية: .....

05- الحالة الإجتماعية.....



## المحور الثاني: متعلق بالهيكل التنظيمي.

- 06- عند تعيينك في المؤسسة لأول مرة أعطيت لك توجيهات من طرف  
07- زملاء العمل رئيسك المباشر  أخرى   
تذكر.....
- 08- حسب رأيك هل اتخاذ القرار يمنح الموظفين الحرية الكاملة التي تخدم مصلحة المؤسسة  
وتلبي إحتياجاتهم؟ نعم  لا
- 09- عند تأديت مهامك هل تشارك زملائك في القسم لتحديد البرامج و الاهداف؟  
نعم  لا
- 10- حسب رأيك عند تقييم الأداء في المنظمة تفضل أن يكون؟  
جماعيا  فرديا
- 11- عندما يخضع الموظفون إلى إجراءات تأديبية تفضل أن تكون الإجراءات؟  
جماعية  فردية
- أخرى تذكر.....
- 12- حسب رأيك هل تعدد الاقسام الإدارية داخل المؤسسة يعمل على وجود؟  
تماسك زملاء العمل  التنافر بين الزملاء  أخرى تذكر.....
- 13- عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل تبحث عن الحلول عند؟ زملاء العمل   
رئيسك المباشر
- 14- كيف ترى تسيير رؤسائك للأقسام الإدارية في طريقة العمل؟ عشوائية   
متشددة  معقولة

### المحور الثالث: متعلق بالثقافة التنظيمية.

- 15- هل تطبق الاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل عادل ؟  نعم  لا
- 16- هل يلتزم العمال في المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم ؟  نعم  لا
- 17- هل تتضايق من سلوك الزملاء التي تسيئ إلى سمعت المؤسسة ؟  نعم  لا

إذا كانت نعم ما هي ؟.....

- 18- هل هناك سلوكات عنصرية داخل المؤسسة ؟  نعم  لا

إذا كانت الاجابة نعم كيف ذلك.....

- 19- حسب رأيك تأخذ العلاقة بين الأفراد داخل العمل في المؤسسة شكل ؟

لا مبالاة  تنافس  مشاركة

- 20- حسب رأيك أهم ما يدفعك للعمل وتحسين أدائك هو؟

نيل رضا الرؤساء

العمل على قدر الراتب

الرغبة المشتركة للزملاء في الإبتكار والنجاح المشتركة

أخرى تذكر.....

- 21- هل ترى بأن الإدارة تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالا التنافر

بينهم؟

22-  نعم  لا

23- هل تعتقد أن المسؤولين يريدون رغبة في تحسيس كل عامل بأنه جزء من فريق العمل؟

نعم  لا

إذا كان نعم كيف ذلك.....

24- عند نشوء خلافات بين العمال هل تعطى نفس الفرص لسماع الشكاوى؟  نعم

لا

### المحور الرابع : متعلق بالأداء الوظيفي.

25- هل تعتقد أن حجم العمل المنجز يتناسب يوميا مع قدرات وإمكانات  لين ؟

نعم  لا

إذا كان نعم كيف ذلك.....

26- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من اجل تحسين مستوى اداء عمالها ؟

نعم  لا

27- هل خضعت للدورات تدريبية؟  نعم  لا

إذا كان نعم كم من مرة.....

28- في رأيك هل العمل في فريق يساعد على رفع الجهد المبذول ؟  نعم

لا

إذا كان نعم كيف ذلك.....

29- هل يعمل المسؤولون على تشجيع المناقشات الجماعية لأساليب العمل ؟

نعم  لا

30- في رأيك هل يتم تكوين جماعات في العمل على أساس: المستوى المهني

الإقدمية

أخرى

تذكر.....

31- كيف تجد جو العمل السائد داخل مؤسستك؟

.....

32- هل تعتقد أن الاداء الافضل يتحقق من خلال فردية العمل؟ نعم  لا

في كلا الحالتين كيف ذلك

.....

## إقتراحات و توصيات الدراسة :

- \_ معالجة القضايا بالحساسية و الإهتمام بها خاصة فيما يخص بعناصر البيئة الداخلية من خلال القيام بدراسات و بحوث علمية حولها و التي قد تقلل من تنافر الأفراد و بالتالي تقليل الإنتاجية و الأداء لذلك لابد من تفعيل و تحريك دوافع الفرد داخل المؤسسة بنوفير الأشياء التي تكتسي أهمية كبيرة بالمشاركة في إنخاذ القرار و إعطاء آراءه حول التسيير التوقعي و الإستراتيجي للمنظمة بالإضافة إلى تثمين العلاقة بين الرئيس و المرؤسين و بين الأفراد فيما بينهم .
- \_ عقد لقاءات و إجتماعات بين العمال من أجل تحسيسهم بضرورة و جود علاقات أخوية و وطيذة ببعضهم البعض من أجل السير الحسن لوتيرة العمل .
- \_ فتح قنوات الإتصال و الحوار بين العمال و **بين الرؤساء** من أجل زيادة درجة تماسكهم و العلاقات الموجبة بينهم و المبنية على أساس الإحترام و الثقة .
- \_ غرس روح الفريق و العنل الجماعي بين العمال من أجل الرفع من الأداء و الإنتاج .
- \_ القيام بعبارات تزيد من أواصر الحب و الصداقة و التضامن و الولاء و التماسك من خلال تنظيم دورات تدريبية من أجل التحسين و كسر الروتين , رحلات سياحية ,..... إلخ

كما أننا نعتبر دراستنا كببحث يمكن لبعض الباحثين الذين يهتمون لهذا الموضوع مستقبلا يمكن الإستفادة منه لكن نقترح عليهم توسيع هذه الدراسة لتمثيل أكبر قدر ممكن من الأفراد و تعميمها على أكبر قدر ممكن من المؤسسات و المنظمات لإعطائها أكثر موضوعية .