

University Ibn Khaldoun Of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty Of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

M

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

العنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتنمر الوظيفي لدى

الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا

- دراسة ميدانية في مصالح بلدية - أولاد بسام-

تحت إشراف:

د. مرزوقي محمد

إعداد الطلبة

✓ غسلي نجيبة أحلام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	محاضر أ	د. اوبراهم ويزة
مشرفا ومقررا	محاضر أ	د. مرزوقي محمد
مناقشا	أستاذ تعليم العالي	د. بكاي عبد المجيد

الموسم الجامعي: 2024م - 2025م.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبني الصبر وحسن التدبير ونشكر الله

سبحانه الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع،

نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور المشرف "مرزوقي محمد" على النصائح التي أسداها

والتوجيهات التي قدمها لنا طوال مدة البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من

قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

وشكرا.

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الحمد لله على البدء والختام

أهدي عملي المتواضع هذا

إلى من حملتني وربتني وسهرت الليالي

لأنام في أمان " أمي حبيبتي "

إلى ولي نعمتي ومن تمنى رؤيتي ناجحة

وحاملة للشهادة "أبي الغالي"

إلى من وهبهم الله سنداً وجعلهم لي فخراً

"إخوتي"

وإلى كل من كان سنداً لنا يوماً ما.

غسلي نجيبة أحلام

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على المناخ التنظيمي بالتمتع الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الادماج حديثا - دراسة ميدانية في مصالح بلدية - تيسمسيلت-، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد اعتمد في جمع المعلومات على الاستمارة كأداة رئيسية و وزعت على عينة العشوائية قدرها 30 مفردة استطلاعية 65 مفردة أساسية، وبعد جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS VR 21) الى جانب التحليل الوصفي حيث ظهرت مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يوجد مناخ تنظيمي عال في حين يظهر مستوى اقل من المتوسط بالنسبة للتمتع الوظيفي.
 - وجود ارتباط سلبي قوي ودال إحصائياً بين المناخ التنظيمي والتمتع الوظيفي مما يعني أن تحسين أبعاد المناخ التنظيمي يصاحبه انخفاض ملموس في سلوكيات التمتع الوظيفي.
 - وجود ارتباط سلبي معنوي متوسط بين وضوح الهيكل التنظيمي والتمتع الوظيفي مما يدل على أن تحديد الأدوار والتدرج الواضح للسلطات يقلل من مظاهر التمتع.
 - وجود ارتباط سلبي قوي جداً بين نمط القيادة الداعمة والتمتع الوظيفي ما يؤكد أن القيادة التحويلية والمشاورات المفتوحة تقلل بشدة من ممارسات التمتع.
 - وجود ارتباط سلبي قوي بين جودة الاتصال والتمتع الوظيفي يشير إلى أن وضوح الرسائل وتواتر التواصل وانفتاح القنوات يقلل من السلوكيات العدائية.
 - وجود ارتباط سلبي متوسط بين مشاركة الموظفين في القرار والتمتع الوظيفي مما يدل على أن إشراك الموظف في صنع القرار يحد من اللجوء إلى التمتع.
- الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - التمتع الوظيفي - الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نمط الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات.**

Abstract :

The study aimed to explore the organizational climate and its relation to workplace bullying among newly integrated employees — a field study conducted in municipal departments in Tissemsilt. The descriptive method was employed, and data were collected using a questionnaire as the primary tool. The questionnaire was distributed to a randomly selected sample consisting of 30 exploratory respondents and 65 core respondents. After collecting, classifying, and tabulating the data into statistical tables, the information was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS VR 21) alongside descriptive analysis. A number of key findings emerged, which can be summarized as follows:

- A high level of organizational climate was observed, while workplace bullying levels were found to be below average.
- There is a strong, statistically significant negative correlation between organizational climate and workplace bullying, indicating that improvements in organizational climate dimensions are accompanied by a noticeable decrease in bullying behaviors.
- A moderate, significant negative correlation exists between the clarity of organizational structure and workplace bullying, suggesting that clear role definitions and hierarchical authority reduce bullying.
- A very strong negative correlation was found between supportive leadership style and workplace bullying, affirming that transformational leadership and open consultations greatly reduce bullying behaviors.
- A strong negative correlation between communication quality and workplace bullying indicates that clear messaging, frequent communication, and open channels reduce hostile behaviors.
- A moderate negative correlation was observed between employee participation in decision-making and workplace bullying, implying that involving employees in decision-making processes reduces the tendency to resort to bullying.

Keywords: Organizational climate – Workplace bullying – Organizational structure – Leadership style – Communication style – Participation in decision-making.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية: 4
2. فرضيات الدراسة: 5
- 1.2. الفرضية العامة: 5
- 2.2. الفرضيات الفرعية: 5
3. أهداف الدراسة: 6
4. أهمية الدراسة: 6
5. أسباب اختيار موضوع: 6
6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة: 7
- 1.6. التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: 7
7. الدراسات السابقة: 8
- 1.7. الدراسات الأجنبية: 8
- 2.1.7. الدراسات التي تناولت التتمر الوظيفي: 9

11	3.7. الدراسات المحلية:
18	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

20	تمهيد:
22	2. أهمية المناخ التنظيمي:
22	1.2. دعم عمليات التطوير والتحسين:
22	2.2. تمييز المنظمات عن بعضها البعض:
22	3.2. تحسين الصحة النفسية للعاملين:
22	4.2. دعم القيادة الفعالة:
22	5.2. أهمية المناخ التنظيمي في بيئة العمل:
23	1.5.2. تأثيره على الأداء والسلوك الوظيفي:
23	2.5.2. تعزيز الاستقرار الوظيفي والرضا المهني:
23	3.5.2. تحفيز الابتكار والتطوير التنظيمي:
23	4.5.2. تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية:
23	5.5.2. تعزيز الصحة النفسية والضبط السلوكي:
23	6.5.2. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية:
24	7.5.2. تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الهوية التنظيمية:
24	3. أهداف المناخ التنظيمي:
24	1.3. تعزيز الهوية التنظيمية والتميز المؤسسي:
25	2.3. تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية:
25	3.3. تعزيز الاستقرار الاجتماعي والتفاعل الإيجابي:
25	4.3. تفعيل آليات الرقابة والضبط السلوكي:
26	5.3. تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي:
26	6.3. تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف:
26	7.3. دعم القيادة الفعالة والحوكمة الرشيدة:

27	4. أبعاد المناخ التنظيمي:
27	1.4. الهيكل التنظيمي:
27	2.4. نمط القيادة:
27	3.4. الاتصالات:
28	4.4. تكنولوجيا العمل:
28	5.4. الحوافز:
28	6.4. المشاركة في اتخاذ القرارات:
28	7.4. العمل الجماعي:
29	5. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:
31	1.6. أهمية الهيكل التنظيمي:
32	6.6. أنظمة الرقابة وأثرها على المناخ التنظيمي:
33	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث

التنمر الوظيفي

35	تمهيد:
36	1. ماهية التنمر الوظيفي.
37	2. النظريات المفسرة للتنمر الوظيفي.
38	1.2. النظرية السلوكية:
38	2.2. نظرية التعلم الاجتماعي (ألبرت باندورا):
39	3.2. النظرية التحليلية (التحليل النفسي):
39	4.2. نظرية الإحباط والعدوان:
39	5.2. النظرية المعرفية:
40	6.2. النظرية السوسيولوجية (الاجتماعية):
40	7.2. النظرية الوظيفية:
40	7.2. نظرية الضغط والمشقة:
40	1.7.2. الضغوط المرتبطة بأحداث الحياة غير السارة وضغوط العمل:

41	2.7.2. الضغوط البيئية:
41	3. أبعاد التنمر الوظيفي:
41	1.3. التنمر اللفظي:
42	2.3. التنمر النفسي:
42	3.3. التنمر الاجتماعي:
42	4. أسباب التنمر الوظيفي:
42	1.4. العوامل التنظيمية والإدارية:
43	2.4. العوامل المتعلقة بطبيعة العمل:
43	3.4. العوامل الفردية والشخصية:
43	4.4. العوامل النفسية والاجتماعية:
43	5.4. غياب التدريب والتأهيل:
44	6. خصائص سلوك التنمر الوظيفي:
44	1.6. عدم توازن القوى:
44	2.6. النية في الإيذاء:
44	3.6. التكرار والاستمرارية:
44	4.6. التهديد بعدوان تالي:
44	5.6. السيطرة والاستحواذ:
45	6.6. الإساءة اللفظية والنفسية:
45	7.6. تقويض العمل:
45	8.6. الاستخفاف والانتقاص:
45	7. الآثار السلبية للتنمر الوظيفي:
46	1.7. الآثار السلبية على الأفراد:
48	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

50	تمهيد
----	-------

1. منهج الدراسة:	51
2. المجتمع الأصلي للدراسة:	51
3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:	51
4. لمحة تاريخية عن المصالح البلدية ولاية تيسمسيلت:	51
5. الحدود الزمانية :	55
6. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:	55
7. أدوات الدراسة:	56
2.2.7. الخصائص السيكومترية لمقياس التنمر الوظيفي:	60
8. الدراسة الأساسية:	62

الفصل الخامس

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:	68
2. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:	70
2.2. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:	71
نتائج الدراسة	75
الاقتراحات:	76
الخاتمة:	79
قائمة المصادر	80
والمراجع	80
قائمة المصادر والمراجع:	81
الملاحق	86

قائمة الجداول:

- جدول رقم (01): يوضح التعقيب على الدراسات السابقة.....17
- جدول رقم (02): جدول أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.....18
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:63
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.....63
- الجدول رقم (05): يوضح أبعاد مقياس المناخ التنظيمي:65
- الجدول رقم (06): يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس المناخ التنظيمي.....65
- الجدول رقم (07): قيم معاملات تمييز المفردات المقياس المناخ التنظيمي.....66
- الجدول رقم (08): يوضح أبعاد مقياس المناخ التنظيمي:68
- الجدول رقم (09): يوضح أبعاد مقياس التتمر الوظيفي:69
- الجدول رقم (10): يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس التتمر الوظيفي.....69
- الجدول رقم (11): قيم معاملات تمييز المفردات المقياس التتمر الوظيفي.....70
- الجدول رقم (12): نتائج حساب ألفا كرو نباخ لاستبيان التتمر الوظيفي.....73
- الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:73
- الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:74
- الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.....75
- الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....76
- الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والتتمر الوظيفي.....79
- الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتتمر الوظيفي.....81
- الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين القيادة والتتمر الوظيفي:82
- الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الاتصال والتتمر الوظيفي.....84
- الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتتمر الوظيفي:.....85

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي للمصالح البلدية لبلديات تيسمسيلت.....62
- الشكل رقم 02: دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس62
- الشكل رقم 03: دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي63
- الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية64
- الشكل رقم 05: دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة65

مقدمة

في ظل التحولات الهيكلية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، يتجلى المناخ التنظيمي كإطار شامل يحدد طبيعة التفاعلات داخل بيئة العمل ويشكل العمود الفقري لمدى التماسك الاجتماعي والتوجيه السلوكي للموظفين.

إذ يُعبّر عن مجموعة التصورات المشتركة للعاملين حول قيم وسياسات وإجراءات المؤسسة، ليؤثر بدوره على مستوى التزامهم المؤسسي ورصيدهم من الرضا الوظيفي.

وفي حال اتسم المناخ التنظيمي بالإيجابية والدعم المتبادل، ينسجم الموظفون الجدد بسرعة مع متطلبات العمل ويشعرون بالأمان الوظيفي، أما المناخ السلبي فقد يُفقداهم الثقة ويثير لديهم مشاعر الإحباط والتوتر، مما يستدعي البحث الدقيق في أبعاده وتأثيراته ضمن السياقات المحلية.

ويكتسب موضوع التمر الوظيفي أهمية بالغة حين يتعلق الأمر بالموظفين المستفيدين من برامج الإدماج حديثاً، لا سيما أن هذه الفئة تواجه تحديات مزدوجة تتمثل في ضعف شبكة علاقاتها التنظيمية وقلة خبرتها في آليات التواصل المؤسسي.

ينطوي التمر على سلوك عدواني متكرر يهدف إلى تحجيم كفاءات الضحية أو عزله اجتماعياً، ويؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وارتفاع معدلات دوران العمالة والتغيب المرضي.

وتؤكد الأدبيات أن المناخ التنظيمي الشفاف والقائم على الاحترام المتبادل يمكنه أن يكون حائط صدٍّ أمام هذه الممارسات السلبية، وذلك من خلال تعزيز قنوات التواصل وتفعيل آليات حماية الموظفين الجدد.

في هذا السياق تبدو مصالح بلدية أولاد بسام بولاية تيسمسيلت نموذجاً معرفياً حيويًا لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وظاهرة التمر لدى المستفيدين من الإدماج المهني والاجتماعي.

فتحديات الاندماج المحلية تتطلب فهماً معمقاً للطبيعة الديناميكية للعلاقات الداخلية وكيفية توجيهها نحو بيئة عمل أكثر عدلاً وأماناً.

لذا نسعى إلى استقصاء خصائص المناخ التنظيمي في مصالح البلدية، وقياس مدى ارتباطها بانتشار ظاهرة التمر بين الموظفين المدمجين حديثاً، تمهيداً لاقتراح توصيات عملية تعزز من بيئة العمل وتدعم استقرار الموظفين وجودة الخدمات البلدية.

تقسيم هيكل الدراسة:

تتوزع هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية، تناول كل فصل منها جانباً محدداً من موضوع البحث. حيث خُصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة، وتضمن الإشكالية، الفرضيات، أهداف وأهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، التعاريف الإجرائية، إلى جانب عرض الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب النظري المرتبط بالمناخ التنظيمي من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأبعاد، العوامل المؤثرة، ودور الهيكل التنظيمي في تشكيل هذا المناخ. بينما ركّز الفصل الثالث على موضوع التتمر الوظيفي، من خلال التطرق إلى تعريفه، النظريات المفسرة له، أبعاده، أسبابه، خصائصه، وآثاره السلبية في بيئة العمل. في حين خُصص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية المتبعة، حيث تم توضيح منهج الدراسة، خصائص الأدوات المستخدمة، خطوات الدراسة الأساسية، والأساليب الإحصائية المعتمدة. وأخيراً، تناول الفصل الخامس عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، متبوعاً بجملة من الاقتراحات العملية، ليُختتم البحث بخاتمة تلخص أبرز النتائج وتفتح آفاقاً لدراسات لاحقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

يشكل المناخ التنظيمي احد الركائز الأساسية التي تحدد جودة التفاعلات داخل بيئة العمل حيث يعتبر الإطار العام الذي يشكل بيئة العمل داخل المؤسسة ويؤثر على تفاعل الموظفين مع بعضهم ومع الإدارة، إذ يعكس طبيعة الثقافة السائدة ومستوى التماسك الاجتماعي بين الأفراد ، فضلا عن تأثيره المباشر في تحقيق الالتزام المؤسسي وفقا لدراسة (بهاز الجليلي 2022) و من جهة أخرى تحقيق الرضا الوظيفي حيث يشمل النسق الاجتماعي الديناميكي الذي يحكم التفاعلات داخل المنظمة حسب دراسة (ملعب سليمة، 2018، 462) ، فالمناخ التنظيمي يعد من العوامل الحاسمة في تحديد فاعلية المؤسسات ونجاحها، حيث يؤثر على أداء الموظفين ومستوى رضاهم وانتمائهم للعمل خاصة بالنسبة للموظفين الجدد الذين يتم دمجهم حديثا في المؤسسة، وفي ظل التوجهات الحديثة للدولة الجزائرية نحو إدماج الفئات المستفيدة من أجهزة الدعم المهني والاجتماعي (كالمستفيدين من عقود ما قبل التشغيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 19_336 المعدل ب22_41) يبرز أهمية المناخ التنظيمي في توفير بيئة عمل داعمة تسهل في انتقال هذه الفئات من الوضع المؤقت إلى الوظيفة الدائمة، فمناخ تنظيمي إيجابي يعزز من سرعة اندماجهم و تأقلمهم مع المهام و المسؤوليات الجديدة، على عكس ذلك قد يؤدي المناخ التنظيمي السلبي إلى شعور الموظفين الجدد بالإحباط والتوتر والرفض و عدم الرغبة في الاستمرار في العمل، بما في ذلك تعرضهم للتنمر كونهم الفئة الجديدة المنتسبة للعمل .

وفي هذا الإطار تواجه المؤسسات البلدية تحديات في استيعاب الموظفين المدمجين حديثا، حيث يلاحظ ظهور ممارسات تنظيمية سلبية كظاهرة التنمر الذي يعرف على أنه سلوك عدواني متكرر يهدف إلى تفويض كفاءة الموظف او عزله اجتماعيا وفقا لدراسة. (بوعشرين، 2024 : 68)

وتظهر الدراسات ان الموظفين الجدد أكثر عرضة لهذه الممارسات نتيجة ضعف شبكة علاقاتهم الداخلية وقلة خبرتهم التنظيمية، مما يهدد استقرارهم الوظيفي ويقلل من فاعلية برامج الإدماج، ومن جهة اخرى تؤكد دراسة (الصديقي، 2022 : 72)، ان التنمر الوظيفي لا يقتصر تأثيره على الأفراد المستهدفين، بل يمتد ليشمل المناخ التنظيمي ككل، عبر تراجع الروح المعنوية وارتفاع معدلات دوران العمالة، مما يكبد المؤسسة تكاليف اقتصادية واجتماعية، وفي المقابل يشير الباحثون ان تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي القائم على الشفافية والاحترام المتبادل يساهم في خفض حدة هذه الظواهر ويدعم اندماج الموظفين الجدد ويحسن أداء المؤسسة . (بوعشرين، 2021 : 170)

ومما سبق نحاول طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت -؟
- ويتفرع عن هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية:
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.

2.2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.
- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.
- توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.
- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.

3. أهداف الدراسة:

- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتمى الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت
- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وعلاقته بالانتمى الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت
- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة وعلاقته بالانتمى الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت
- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال وعلاقته بالانتمى الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت
- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالانتمى الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت

4. أهمية الدراسة:

- دراسة واقع الموظفين المدمجين حديثا باعتبارهم فئة كبيرة داخل المصالح البلدية، مما يستدعي البحث في مدى تأثيرهم بالمناخ التنظيمي وسلوكيات التتمى الوظيفي.
- توضيح مظاهر التتمى الوظيفي ودرجاته في المصالح البلدية
- تسليط الضوء على تأثير المناخ التنظيمي في المصالح البلدية باعتباره بيئة وظيفية خاصة تتسم بتنوع فئات العاملين فيها، لا سيما الموظفين المدمجين حديثا.
- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وظاهرة التتمى الوظيفي في المصالح البلدية

5. أسباب اختيار موضوع:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع يتعلق بالمناخ التنظيمي.
- الرغبة في إنجاز دراسة علمية في مجال تخصصي تتعلق بالجوانب التي تؤثر على المنظمات، ومنها السلوك التنظيمي، وبشكل خاص السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.
- الأهمية التي يتميز بها الموضوع، مما جعل اختيارنا وميولنا يتجه نحو هذا المجال.

6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

نظراً لأهمية الدقة في تحديد المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة، كان من الضروري ضبط المتغيرات الأساسية إجرائياً بما يتوافق مع السياق البحثي والميدان المدروس. فالتعريف الإجرائي يُعد خطوة أساسية لترجمة المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس، مما يسمح بفهمها وتحليلها ضمن إطار البحث الميداني. وبناءً عليه، تقدم هذه الدراسة التعاريف الإجرائية التالية لكل من المناخ التنظيمي والتنمر الوظيفي

1.6. التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والسمات الإدراكية والإجرائية التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يدركها العاملون وتؤثر بشكل مباشر على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم المهني. يتجلى هذا المناخ من خلال الهيكل التنظيمي، أنماط القيادة، السياسات والإجراءات، وأساليب التفاعل بين الأفراد، مما يسهم في تحديد درجة الرضا الوظيفي، مستوى الأداء، وطبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

2.6. التعريف الاجرائي للتنمر الوظيفي:

التنمر الوظيفي هو سلوك عدواني متكرر ومستمر يهدف إلى إلحاق الأذى النفسي أو الجسدي بالضحية، ويأخذ أشكالاً متنوعة مثل اللفظي، غير اللفظي، النفسي، والجسدي. يتضمن هذا السلوك انتهاكاً لحقوق الموظف وكرامته، ويؤثر سلباً على أدائه واستقراره المهني، كما يهدد بيئة العمل والإنتاجية بشكل عام.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات الأجنبية:

1.1.7. الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي

الدراسة الأولى: دراسة مورياني وآخرون

(McMunay et al., 2004) The relations ship between organizational commitmenand • organization climate in manufacturing

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي (مثل انتماء الموظفين للشركة) والمناخ التنظيمي المتمثل في مجموعة عوامل، وهي: الإبداع، الاستقلالية، الثقة، العدالة، الدعم، التماسك، والتقدير. أُجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركات أسترالية متخصصة في تصنيع مكونات السيارات.

بعد تطبيق التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، توصلت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعوامل المكونة للمناخ التنظيمي. مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل (من خلال تعزيز تلك العوامل) يمكن أن يعزز التزام الموظفين بالمنظمة، والعكس صحيح.

الدراسة الثانية: Jeevan jayoti(2013)

:Impact of organizational climat and job - satisfaction job commitment and Intention to leave

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ونية ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة عينة مكونة من 820 استاذ بأربعة جامعات بالهند، وخلصت النتائج الى ان عوامل المناخ التنظيمي تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

2.1.7. الدراسات التي تناولت التمر الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة كروس وآخرون (Cross et al., 2011)

هدفت دراسة كروس وفريقه البحثي إلى تحليل تصورات المعلمين حول إمكانية تنفيذ إطار عام للمدارس الوطنية الآمنة في أستراليا للحد من ظاهرة التمر، بالإضافة إلى تقييم التغييرات في معدلات التمر بين الطلاب بعد أربع سنوات من تطبيق هذا الإطار. شملت العينة البحثية 35 معلمًا من 105 مدرسة أسترالية، و1418 طالبًا تتراوح أعمارهم بين 9 إلى 14 عامًا. كشفت النتائج عن عدة تحديات، منها:

- ضعف تنفيذ الممارسات الآمنة في المدارس، حيث لم تُطبق بشكل كافٍ أو واسع النطاق.
- الحاجة إلى تدريب مكثف للمعلمين، خاصة في مجال التعامل مع التمر الإلكتروني، الذي يُعد أحد أشكال التمر الأكثر تعقيدًا في العصر الرقمي.
- عدم حدوث تغيير ملحوظ في معدلات التمر بين الطلاب عند مقارنة البيانات المُجمّعة بعد أربع سنوات من تطبيق الإطار بالبيانات السابقة له.

تُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز آليات التنفيذ وتوفير الدعم اللازم للمدارس والمعلمين لتحقيق أهداف الإطار الوقائي بشكل فعال.

2.7. الدراسات العربية:

1.2.7. الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

الدراسة الأولى: فريدة محمد غزالي سالم الاندنوسي 2019 المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) ودرجة فعالية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فعالية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى والبالغ عددهن (509) موظفة. وقد استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- جاءت درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي بدرجة "متوسطة".
- جاءت درجة فعالية الأداء الوظيفي بدرجة "متوسطة".

- عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ، توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فعالية الأداء الوظيفي.

2.2.7. الدراسات التي تناولت التمر الوظيفي

دراسة الأولى: جابر فوزي محمد حسن 2024 التمر الوظيفي بين العاملين بالمدارس ومدى علاقته بشعورهم بالرضا الوظيفي: دراسة وصفية من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية بمدينة أسيوط مصر.

استهدف البحث تحديد العلاقة بين التمر الوظيفي للعاملين بالمدارس ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، وصولاً إلى تحديد أهم المقترحات اللازمة من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتخفيف من صور التمر الوظيفي للعاملين بالمدارس لزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي. ويعد البحث من الدراسات الوصفية التحليلية في مجالات الخدمة الاجتماعية، وقد اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين في كافة المدارس الإعدادية بمدينة أسيوط، والبالغ عددها (30) مدرسة، بعينة من جميع العاملين بلغ عددها (271) فرداً. وقد تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من (2023/8/6م) إلى (2023/1/11م).

وتوصلت نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التمر الوظيفي للعاملين بالمدارس ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، وأن صور التمر الوظيفي للعاملين بالمدارس تمثلت في التمر الجسدي واللفظي والنفسي والاجتماعي والجنسي والإلكتروني. أما صور الرضا الوظيفي، فقد تمثلت في شعورهم بالرضا عن طبيعة ونوعية العمل، وشعورهم بالرضا عن ظروف العمل، وشعورهم بالرضا عن الرواتب والمكافآت، وشعورهم بالرضا عن مستوى التقدير والاحترام.

دراسة الثانية سهام بنت محمد صالح كعكي 2021 التمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أشكال التمر الإداري والنمط القيادي المستخدم في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وانعكاس ذلك على أداء الموظفين اللواتي يتعرضن للتمر، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التمر الإداري. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (53) عضو هيئة تدريس و(6) أعضاء من الهيئة الإدارية من جامعة الأميرة نورة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أشكال متنوعة للتمتع الإداري في بيئة العمل النسائية، مثل تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم ومنعهم من الالتحاق بالدورات التدريبية، وتصيد الأخطاء. حيث بلغ متوسط حساب بعض العبارات في هذا المحور (4.6) مع انحراف معياري بين (3.3-3).

- وافق أفراد عينة الدراسة بشدة على وجود نمط قيادي يميل إلى التسلط في بيئة العمل النسائية، حيث بلغ متوسط حساب بعض العبارات في هذا المحور (4.4-4.6) مع انحراف معياري بين (3.8-2.8).

- وافق أفراد عينة الدراسة بشدة على أن ممارسة التمتع الإداري لها تأثير سلبي على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية، مثل الشعور بالاغتراب الوظيفي. حيث بلغ متوسط حساب بعض العبارات في هذا المحور (4.6-4.8) مع انحراف معياري بين (3-3).
- أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (93.3%)، وبدرجة موافقة بنسبة (45.9%) على أهمية القضاء على المحسوبية في العمل ومنح الموظفة كامل حقوقها الوظيفية. كما اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (85.4%) على أهمية وضع سياسات واضحة ضد التمتع الإداري، وتشجيع روح المبادرة الإيجابية، ودعم العلاقات الودية بين الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ ورش تدريبية تسمح بتبادل الرأي في مناخ صحي

3.7. الدراسات المحلية:

1.3.7. الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي.

الدراسة الأولى: خليفي سليم 2018 المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للشرق الجزائري ومستوى الرضا الوظيفي العام لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم. وضعت الدراسة فرضية رئيسة مفادها أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ودرجة الرضا الوظيفي العام لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين بها.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة. وتضمنت الاستبانة (115) عبارة موزعة على محورين رئيسيين: محور المناخ التنظيمي الذي اشتمل على (41) عبارة، ومحور الرضا الوظيفي الذي ضم (51) عبارة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين في المدارس الثانوية الحكومية للشرق الجزائري، والبالغ عددهم (1154) أستاذًا وأستاذة للعام الدراسي (2022-2023). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بنسبة (11.84%)، حيث بلغت (136) أستاذًا وأستاذة من مادة التربية البدنية والرياضية، يمثلون تقريبًا من أفراد مجتمع الدراسة.

وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة (25) من البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للشرق الجزائري ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية العاملين بها.

الدراسة الثانية: غليد سماعيلين 2022 واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية وأثره على ضغوط العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أعوان الحماية المدنية لولاية غليزان.

هدفت الدراسة إلى وصف أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين للعلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالبحث، والذي تم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من (334) عونًا من أعوان الحماية المدنية لولاية غليزان. تم معالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية SPSS V-23 و AMOS، والاستعانة بالتحليل العاملي بشقيه الاستكشافي والتوكيدي. ومن خلال التحليلات، تبين أن مؤشرات المطابقة جاءت في الإجمال ضمن المستوى المسموح لكل من نماذج القياس والنموذج البنائي. وأكدت نتائج اختبار نموذج الدراسة على وجود تأثير سلبي للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل، وتأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما تبين وجود تأثير غير مباشر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتأثير سلبي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر سلبي لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2.3.7. الدراسات التي تناولت التمر الوظيفي:

الدراسة الأولى: بغو هواري 2024 واقع التمر الوظيفي في الوظيفة العمومية دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى التمر الوظيفي بأبعاده: التمر النفسي، التمر اللفظي، والتمر الاجتماعي، على موظفي ولاية أم البواقي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الاستكشاف والمقارنة، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. قدرت عينة الدراسة بـ 36 موظفًا.

توصلت النتائج إلى أن نسبة 72.3% من عينة الدراسة لا يتعرضون للتمر الوظيفي بأبعاده الثلاثة، بينما ما نسبته 23.2% يتعرضون لمستوى متوسط من التمر الوظيفي. أما النسبة الباقية، المقدرة بـ 4.5%، فتتعرض لمستويات مرتفعة من التمر الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمر الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق تعزى لمتغير الفئة السوسيومهنية.

الدراسة الثانية: عيسى بوعشرين 2024 أثر التمر الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسات: دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية - بسور - المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمر الوظيفي على أداء العامل بالمؤسسة المؤسسة الاستشفائية بن سرور ولاية المسيلة)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وقد تم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من 70 مفردة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن التمر الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين في جوانب عديدة صحية، ونفسية، وسلوكية، مما يجعل بيئة العمل بيئة غير آمنة مما يفرض ضرورة عدم التسامح مع كل أشكال التمر الوظيفي داخل المؤسسة الصحية الجزائرية.

8. تعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى تنوع السياقات والقطاعات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي والتمتع الوظيفي، إذ ركزت الدراسات العربية على قطاعات تعليمية مثل الجامعات (أم القرى والأميرة نورة في السعودية) والمدارس الإعدادية في مصر، بينما تناولت الدراسات الجزائرية قطاعات أكثر تنوعاً تشمل التعليم الثانوي والحماية المدنية والمؤسسات الاستشفائية. وقد أظهرت النتائج أن للمناخ التنظيمي علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء عبر كافة السياقات، مما يدل على عمومية هذه العلاقة. ومن ناحية التمتع الوظيفي، برزت اختلافات واضحة؛ ففي دراسة بغو هوارى (2024) الجزائرية كانت نسبة الموظفين الذين لا يتعرضون للتمتع عالية، بينما أظهرت دراسات مصرية (جابر فوزي، 2024) وسعودية (سهام كعكي، 2021) وجود أشكال متنوعة من التمتع النفسي واللفظي مع تأثير سلبي واضح على الرضا والأداء.

أما فيما يتعلق بالنتائج الرئيسية، فقد اتفقت الدراسات على أن تحسين المناخ التنظيمي من خلال اعتماد هيكل تنظيمي واضح وأنماط قيادة ديمقراطية وتشجيع المشاركة في القرارات يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (كما بينت دراسات خليفي سليم، 2018 وغلبد سماعيل، 2022). وستستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تحليل كيفية تأثير أبعاد المناخ التنظيمي، مثل التكنولوجيا ونظم العمل، على أداء الموظفين خاصة في القطاعات الخدمية التي لم تُدرس بشكل كافٍ. ومن جانب آخر، فإن الدراسات العربية أكدت التأثير السلبي للتمتع الوظيفي على الرضا والأداء، في حين أشارت بعض الدراسات الجزائرية إلى أن التمتع، وإن لم يكن منتشرًا بكثافة، يؤثر سلبًا عند حدوثه، مما يدعم فرضية الدراسة الحالية حول ضرورة معالجة التمتع كعامل معيق للإنتاجية، خاصة في البيئات التي تسودها الأنماط القيادية التسلطية.

على صعيد الفجوات البحثية، لوحظ أن معظم الدراسات ركزت على القطاعين التعليمي والصحي، مما أدى إلى إهمال قطاعات أخرى مثل الصناعة والخدمات المالية. كما اعتمدت الغالبية على منهجيات كمية بحتة مع غياب الدراسات الكيفية التي تُعمق الفهم للسياقات الثقافية المرتبطة بالتمتع والمناخ التنظيمي، إضافة إلى محدودية حجم العينات في بعض الدراسات المحلية، ما قد يعيق تعميم النتائج. ومن هنا، تُوصى الدراسات المستقبلية بتوسيع نطاق القطاعات المشمولة واستخدام منهجيات مختلطة تجمع بين الكمي والنوعي، بالإضافة إلى تصميم دراسات طولية لرصد التغيرات في المناخ التنظيمي وأثرها على الأداء المؤسسي بمرور الوقت.

من الناحية المنهجية، ستعتمد الدراسة الحالية على تصميم الاستبانة المستخدم في دراسات سهام كعكي (2021) وجابر فوزي (2024)، مع إضافة أبعاد جديدة مثل التتمر الإلكتروني الذي لم يُدرس سابقًا في السياق الجزائري. كما سيُبنى الإطار النظري للدراسة على نتائج دراسة غليد سماعيل (2022) التي تناولت تأثير المناخ التنظيمي على الضغوط والرضا، مع دمج أبعاد التتمر الوظيفي كمتغير وسيط. عمليًا، ستقدم الدراسة توصيات لصناع القرار مستندة إلى تجارب الدول مثل السعودية ومصر في تطبيق سياسات واضحة لمكافحة التتمر، مع مراعاة الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري.

جدول رقم (01): يوضح التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة	الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	هدف الدراسة	أبرز النتائج
الدراسات الأجنبية	مورياني وآخرون (2004)	عاملون في شركات تصنيع سيارات (أستراليا)	وصفي تحليلي	استبيان، تحليل إحصائي	استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي	ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعوامل المناخ التنظيمي.
	جيثان جايوتي (2013)	820 أستاذًا في 4 جامعات هندية	وصفي	استبيان، تحليل إحصائي	تأثير المناخ التنظيمي على الرضا والالتزام الوظيفي	تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على الرضا والالتزام.
	كروس وآخرون (2011)	35 معلمًا و1418 طالبًا (أستراليا)	وصفي	استبيان، تحليل كمي	تقييم فاعلية إطار المدارس الأمانة في الحد من التتمر	ضعف تنفيذ الإطار، حاجة لتدريب المعلمين، عدم تغير معدلات التتمر.
الدراسات العربية	فريدة محمد غزالي (2019)	509 موظفة إدارية (جامعة أم القرى)	وصفي تحليلي	استبانة	العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء	علاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء.
	جابر فوزي (2024)	271 عاملاً بالمدراس (مصر)	وصفي تحليلي	استبيان	العلاقة بين التتمر الوظيفي والرضا	علاقة سلبية بين التتمر والرضا الوظيفي.
	سهام كعكي (2021)	59 عضو هيئة تدريس وإدارة (السعودية)	وصفي تحليلي	استبانة	تحديد أشكال التتمر الإداري وأثره	وجود نمط قيادي تسلطي وتأثير سلبي على الأداء.
الدراسات المحلية	خليفة سليم (2018)	136 أستاذًا (الجزائر)	وصفي تحليلي	استبانة	العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي	علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

غليد سماعيل (2022)	334 عون حماية مدنية (الجزائر)	وصفي تحليلي	استبيان، تحليل عامل	أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والالتزام	تأثير سلبي للمناخ على الضغوط، وإيجابي على الالتزام.
بغو هواري (2024)	36 موظفًا (الجزائر)	وصفي استكشافي	استبيان	مستوى التنمر الوظيفي	72.3% لا يتعرضون للتنمر، فروق حسب الفئة السوسيو مهنية.
عيسى بو عشرين (2024)	70 موظفًا (الجزائر)	وصفي تحليلي	استبيان	تأثير التنمر على الأداء	تأثير سلبي للتنمر على الصحة النفسية والسلوكية

من اعداد الطالبة

جدول رقم (02): جدول أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	وجه المقارنة
المنهجية	- اعتماد الغالبية على المنهج الوصفي التحليلي (مثل مورياني 2004، خليفي سليم 2018). - استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات.	- بعض الدراسات استخدمت تحليلًا عامليًا متقدمًا (AMOS) (غليد سماعيل 2022)، بينما اقتصرت أخرى على تحليل إحصائي بسيط (بغو هواري 2024).
العينات	- تنوع العينات بين قطاعات مختلفة (صناعية، تعليمية، صحية). - شملت عينات من موظفين ومعلمين وطلاب.	- تفاوت حجم العينات: - عينات كبيرة (820 أستاذًا - جيقان جايوتي 2013). - عينات صغيرة (36 موظفًا - بغو هواري 2024). - اختلاف السياقات الجغرافية (أستراليا، الهند، مصر، السعودية، الجزائر).
الأدوات	- استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات في معظم الدراسات. - التركيز على الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ).	- بعض الدراسات أضافت أدوات متخصصة مثل مقاييس التنمر الإلكتروني (كروس 2011). - دراسة غليد سماعيل (2022) استخدمت AMOS لتحليل العلاقات السببية.
الأهداف	- استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي ومتغيرات الأداء أو الرضا (مثل مورياني 2004، فريدة محمد 2019). - تحليل تأثير التنمر الوظيفي على الأداء (عيسى بو عشرين 2024).	- بعض الدراسات ركزت على القيادة الإدارية (سهم كعكي 2021)، بينما ركزت أخرى على الضغوط الوظيفية (غليد سماعيل 2022).

النتائج	-وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا/الأداء في معظم الدراسات. -تأثير سلبي للتنمر على الرضا والأداء (جابر فوزي 2024، عيسى بوعشرين 2024).	-تفاوت نسب التعرض للتنمر: 72.3% - لا يتعرضون للتنمر (بغو هواري 2024). -تأثير قوي للتنمر في دراسات أخرى (سهم كعكي 2021). -بعض الدراسات أظهرت فروقاً ديموغرافية (الفئة السوسيو مهنية)، بينما لم تظهر أخرى ذلك.
الفجوات	-غياب الدراسات الطولية (Longitudinal) في معظم الأبحاث. -اعتماد معظمها على الإبلاغ الذاتي.	-ندرة الدراسات التي تربط بين التنمر الإلكتروني والثقافة التنظيمية. -عدم استكشاف تأثير التكنولوجيا الحديثة (مثل العمل عن بُعد)

من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض الإشكالية التي انطلقت منها، والتي تتمحور حول طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتتمر الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية. كما تم تقديم مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانياً، وتحديد الأهداف الأساسية التي توجه هذا العمل البحثي، إلى جانب إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للموضوع.

وقد تم التطرق إلى الدوافع التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع، ثم تقديم التعاريف الإجرائية لمتغيري الدراسة بهدف ضبط المفاهيم وتحديد بدقة ضمن السياق البحثي. وفي ختام الفصل، تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد:

يُعدّ المناخ التنظيمي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وعلى مستوى الأداء العام. وقد أفرزت الأدبيات المتخصصة اهتمامًا متزايدًا بهذا المفهوم، نظرًا لدوره في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي والتماسك المهني. لذا، تناول هذا الفصل المناخ التنظيمي من مختلف الجوانب النظرية لتقديم أرضية علمية لفهمه وتحليله.

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

بدأ مفهوم المناخ التنظيمي في الظهور بشكل بارز في أوائل الستينيات، كما أشار رياض عزيز ضياء. ومنذ ذلك الحين، حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين، خاصة في مجالات نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. تعود الجذور التاريخية والفكرية للمناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت أن الجوانب المادية للعمل ليست العوامل الوحيدة التي تحدد الحياة التنظيمية. بدلاً من ذلك، تُرى المنظمات كشبكات من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي تُحدث بيئة عمل تركز على الجانب الإنساني. تؤثر هذه البيئة بشكل كبير على المسار المستقبلي لأنشطة المنظمة، وغالبًا ما تتجاوز تأثير العوامل المادية.

(عزيز، 2013: 36)

يُعتبر مفهوم المناخ التنظيمي، وفقًا لهاشمي لوكيا، مفهومًا مجازيًا يرتبط بأفكار جغرافية تتعلق بأنماط الطقس البيئية. في مجال السلوك التنظيمي، يُستخدم هذا المصطلح لوصف الجو العام داخل المنظمة وكيفية تفاعله مع المتغيرات التنظيمية المختلفة، حيث يؤثر ويتأثر بها. كما يشمل أيضًا المفاهيم الإدراكية والمعتقدات الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية، بالإضافة إلى الخصائص الفريدة للبيئة الداخلية للعمل التي تشكل السلوك الإداري. (لوكيا، 2006: 40)

ويُعرّف محمد محمود المناخ التنظيمي بأنه العناصر الهيكلية والإجرائية المميزة للمؤسسة، والتي لا تُشكّل سلوك الأفراد فحسب، بل تُحدد هويتها الثقافية والوظيفية، فهو يركز على التفاعل بين القواعد التنظيمية والخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، مما ينعكس على أنماط العمل والتفاعلات الداخلية. (الذنيبات، 1999: 97)

بينما عرف حسين عارف ناجي مفهوم المناخ التنظيمي كسمات مستقرة للبيئة الداخلية يُدركها العاملون بشكل جماعي، وتؤثر في قيمهم النفسية وسلوكياتهم العملية. فهو يركز على استقرار البيئة التنظيمية وإدراكها المشترك كعامل محوري في تشكيل الاتجاهات الفردية والجماعية.

(ناجي، 2010: 141)

يرى الهني خالد يوسف المناخ التنظيمي بمثابة أنظمة مُقننة وأطر حوكمة تحدد المعايير السلوكية داخل المؤسسة، مثل التمييز بين المناخ الديمقراطي والهرمي. فهو يعكس كيفية تأثير السياسات الرسمية على "روح المنظمة" وثقافتها الداخلية. (الهني، 2005: 430)

2. أهمية المناخ التنظيمي:

يُعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث يُمثل البيئة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد ويتفاعلون من خلالها مع زملائهم وإدارتهم. فالمناخ التنظيمي لا يقتصر فقط على الجوانب المادية للمنظمة، بل يشمل القيم والسلوكيات والاتجاهات التي تسود بيئة العمل، مما يجعله عاملاً حاسماً في:

1.2. دعم عمليات التطوير والتحسين:

- يُعد عنصراً محورياً في نجاح أي جهود تهدف إلى تحسين الخدمات أو تطوير العمليات التنظيمية أو تطبيق برامج تطويرية للعاملين.
- في حال توفر مناخ تنظيمي إيجابي، تزداد فرص نجاح المبادرات التطويرية.

(حمادوش، 2018: 40)

2.2. تمييز المنظمات عن بعضها البعض:

- يُساهم في تمييز المنظمات عن بعضها البعض من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الفريدة.
- يعكس تصورات العاملين وتوجهاتهم نحو المنظمة وثقافتها.

(المغربي، 2009: 17-18)

3.2. تحسين الصحة النفسية للعاملين:

- يُساهم في تحسين مستوى الصحة النفسية للعاملين والرفع من الروح المعنوية.
- في ظل المناخ التنظيمي غير الملائم، قد ينعكس ذلك سلباً على السلوك الوظيفي والرضا الوظيفي.

(مرجع سابق: 19)

4.2. دعم القيادة الفعالة:

- يُساعد في تحديد طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعيته.
- يُساهم في تعريف مسؤولي المنظمة بكيفية تحفيز العمال وزيادة دافعيتهم.

(المغربي، مرجع سابق: 20)

5.2. أهمية المناخ التنظيمي في بيئة العمل:

يُعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، إذ يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، كما يساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويمكن تلخيص أهمية المناخ التنظيمي في المحاور التالية:

1.5.2. تأثيره على الأداء والسلوك الوظيفي:

يلعب المناخ التنظيمي دوراً رئيسياً في توجيه سلوكيات العاملين، حيث يعكس طبيعة التفاعل بينهم وبين الإدارة، كما يؤثر على مستوى التحفيز والدافعية لديهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. (ثامر ، 1996: 23)

2.5.2. تعزيز الاستقرار الوظيفي والرضا المهني:

يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في توفير بيئة عمل مستقرة وداعمة، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، كما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي. (بوجمعة، 2009: 27)

3.5.2. تحفيز الابتكار والتطوير التنظيمي:

يدعم المناخ التنظيمي عمليات التحسين المستمر والتطوير داخل المنظمة من خلال خلق بيئة مرنة تُشجع على تبادل الأفكار والابتكار، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحسين خدماتها ورفع كفاءتها التشغيلية. (عيسى، 2014: 18)

4.5.2. تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية

يعمل المناخ التنظيمي على إيجاد توازن بين تطلعات العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية، ويدعم التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية. (حمادوش، 2018: 40)

5.5.2. تعزيز الصحة النفسية والضبط السلوكي

يسهم المناخ التنظيمي في تحسين الصحة النفسية للعاملين عبر تقليل الضغوط الوظيفية وتعزيز بيئة عمل صحية ومتوازنة، كما يفَعّل أنظمة الرقابة الداخلية والضبط السلوكي، مما يسهم في تحقيق الانضباط الوظيفي والالتزام بالمعايير المهنية.

(الصيرفي، 2009: 258)

6.5.2. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية

يساعد المناخ التنظيمي على زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحولات في بيئة العمل، سواء كانت تغيرات داخلية أو خارجية، مما يعزز استدامتها وقدرتها على المنافسة.

(ثامر ، 1996: 23)

7.5.2. تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الهوية التنظيمية

يساهم المناخ التنظيمي في إرساء ثقافة مؤسسية قوية تُميز المنظمة عن غيرها، مما يعزز سمعتها في سوق العمل ويجذب الكفاءات، كما يساهم في ترسيخ قيم وممارسات تعكس هوية المنظمة واستراتيجيتها العامة. (حمادوش، 2018: 41)

من خلال هذه المحاور، يتضح أن المناخ التنظيمي ليس مجرد بيئة عمل، بل هو عنصر استراتيجي يؤثر على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، ويشكل عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات الحديثة.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي ضرورة ملحة للحفاظ على الاستقرار الوظيفي، وتحفيز العاملين، وتعزيز الإنتاجية. إذ يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الأخلاقي والمهني، ودعم القيادة الفعالة، وتحقيق التقارب بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل. كما يُعتبر من العوامل التي تُميز المنظمات عن بعضها البعض، حيث يُعبر عن طبيعة العلاقات الداخلية وأساليب الإدارة وطرق التفاعل بين الأفراد.

لذلك فإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي لا يقتصر على كونه وسيلة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، بل يمتد ليكون عنصراً جوهرياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل.

3. أهداف المناخ التنظيمي:

يُمثل المناخ التنظيمي عنصراً حاسماً في تحديد مدى فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فهو ليس مجرد انعكاس للبيئة الداخلية للمؤسسة، بل هو عامل ديناميكي يساهم في تشكيل الثقافة المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي. وتتعدد أهداف المناخ التنظيمي وفق أبعاده المختلفة، حيث يشمل تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز التكامل بين الأفراد والمنظمة، وتفعيل آليات الضبط السلوكي، فضلاً عن دعم القيادة الفعالة وتحقيق الحوكمة الرشيدة.

(العميان، 2008: 305)

1.3. تعزيز الهوية التنظيمية والتميز المؤسسي:

يعد المناخ التنظيمي عاملاً أساسياً في بناء هوية المؤسسة وتعزيز سمعتها في بيئة العمل التنافسية. فهو يساهم في ترسيخ قيم المنظمة وثقافتها، مما يساعد في خلق طابع فريد يُميزها عن غيرها

من المؤسسات. وتتمثل أهمية ذلك في تعزيز شعور الانتماء لدى الأفراد، حيث ينعكس إدراكهم للمناخ التنظيمي على التزامهم بأهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية. كما أن الهوية التنظيمية القوية تساهم في استقطاب الكفاءات والمحافظة على المواهب، مما ينعكس إيجابياً على الاستقرار الوظيفي ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.

(إسحاق، 2012: 98)

2.3. تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية:

يهدف المناخ التنظيمي إلى تحقيق الانسجام بين طموحات الأفراد وأهداف المؤسسة، من خلال إيجاد بيئة تُمكن العاملين من تحقيق تطلعاتهم المهنية ضمن إطار ينسجم مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. ويُساهم هذا التوجه في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث يشعر الأفراد بأن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحهم الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تحقيق التكامل بين الأهداف إلى زيادة الكفاءة التشغيلية، إذ يتم توجيه الموارد البشرية بفعالية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل التكاليف وأعلى مستويات الإنتاجية، مما يعزز الاستدامة المؤسسية.

(المغربي، 2005: 13)

3.3. تعزيز الاستقرار الاجتماعي والتفاعل الإيجابي:

يلعب المناخ التنظيمي دوراً حيوياً في بناء بيئة عمل مستقرة تعزز التفاعل الإيجابي بين الأفراد والإدارة. فالمؤسسات التي توفر مناخاً داعماً يسود فيه الاحترام المتبادل والتواصل الفعال تكون أكثر قدرة على تحقيق التماسك الاجتماعي وتقليل النزاعات الداخلية. كما أن الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة يساهم في تحسين أداء الفرق العاملة، حيث يعزز التعاون ويشجع على تبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. علاوة على ذلك، فإن المناخ التنظيمي الإيجابي يُحفّز بيئة من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، مما يعزز الولاء التنظيمي ويساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

4.3. تفعيل آليات الرقابة والضبط السلوكي:

تُعد آليات الضبط السلوكي من أهم وظائف المناخ التنظيمي، حيث تُساعد في ترسيخ المعايير الأخلاقية والمهنية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي الفعال يضع ضوابط واضحة تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، مما يساهم في تقليل الانحرافات التنظيمية وتعزيز بيئة العمل الأخلاقية. كما أن وجود أنظمة رقابة فعالة يُساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يساهم المناخ التنظيمي في نشر ثقافة

الالتزام والانضباط من خلال آليات الضبط غير الرسمية، مثل الضغط الاجتماعي والتشجيع الإيجابي، التي تدعم السلوك التنظيمي الإيجابي وتعزز روح العمل الجماعي. (المغربي، 2005: 16)

5.3. تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي:

يعد تحفيز العاملين من الأهداف الجوهرية للمناخ التنظيمي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الرضا الوظيفي والأداء المهني. فبيئة العمل الإيجابية التي تعترف بجهود الأفراد وتوفر لهم فرص التطوير المهني تساهم في تعزيز الشعور بالإنجاز وتحفز الدافعية الذاتية لديهم. كما أن المناخ التنظيمي الملائم يساعد في خلق توازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. ويؤثر هذا الأمر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، حيث أن الموظفين الراضين أكثر إنتاجية وأقل عرضة للإجهاد الوظيفي، مما يعزز استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية.

6.3. تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف:

في ظل بيئات العمل الديناميكية، يُصبح تحقيق المرونة التنظيمية أحد الأهداف الأساسية للمناخ التنظيمي، حيث يساعد المؤسسات على الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية والاقتصادية. فالمناخ التنظيمي الإيجابي يُمكن المؤسسة من تحليل البيانات الداخلية واستشراف التحديات المستقبلية، مما يُساهم في اتخاذ قرارات استباقية تُحسن من قدرتها على مواجهة الأزمات. كما أن تعزيز القدرة على التكيف يُساعد في تحسين إدارة التغيير داخل المنظمة، حيث يُقلل من مقاومة العاملين للتحديثات ويعزز تقبلهم للابتكارات التنظيمية، مما يُساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي على المدى البعيد. (المطرفي، 2013: 19)

7.3. دعم القيادة الفعالة والحوكمة الرشيدة:

تؤثر طبيعة المناخ التنظيمي على أنماط القيادة داخل المنظمة، حيث يساهم في تحديد النموذج القيادي الأكثر فاعلية بناءً على متطلبات العمل وتوقعات العاملين. فالمناخ التنظيمي الإيجابي يدعم أساليب القيادة التشاركية، التي تعزز من مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الشفافية وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. كما يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال تعزيز المساءلة وضمان العدالة في توزيع الفرص داخل المؤسسة، مما يرسخ النزاهة المؤسسية ويدعم استدامة الأداء التنظيمي. (المطرفي، 2013: 19)

4. أبعاد المناخ التنظيمي:

يُعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في دراسة البيئة الداخلية للمنظمات، حيث يشير إلى مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة. هذه العوامل تشكل مجتمعة البيئة التي يعمل فيها الأفراد، وتحدد مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها. تشمل أبعاد المناخ التنظيمي عدة عناصر رئيسية، وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، تكنولوجيا العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي. كل بعد من هذه الأبعاد يلعب دورًا محوريًا في تشكيل المناخ العام للمنظمة، مما يؤثر على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.4. الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي من أهم الأبعاد التي تشكل المناخ التنظيمي، حيث يعكس الترتيب والتنسيق بين أجزاء المنظمة ووظائفها. يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد العلاقات بين الأفراد والأدوار داخل المنظمة، وذلك لتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية. يتميز الهيكل التنظيمي الفعال بتصميمه المتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات، مما يقلل من التداخل والازدواجية في المهام. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر اختيار نمط المركزية أو اللامركزية من القرارات الحاسمة التي تؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(الوزان، 2006: 18)

2.4. نمط القيادة:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل المناخ التنظيمي، حيث تتجاوز دورها التقليدي في إصدار الأوامر إلى التأثير على الروح المعنوية للعاملين وبناء علاقات إنسانية فعّالة داخل المنظمة. تُعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، حيث تعمل على ربط العاملين بخطة المنظمة، وحل المشكلات، وتنمية مهارات الأفراد، ومواكبة التغيرات البيئية. أنماط القيادة المختلفة، سواء كانت ديمقراطية أو أوتوقراطية، تؤثر بشكل مباشر على مستوى التفاعل بين الأفراد والإدارة، وبالتالي على المناخ التنظيمي العام.

(بولرباح، 2017: 236-237)

3.4. الاتصالات:

تُعتبر الاتصالات الجهاز العصبي للمنظمة، حيث تسهل تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف أجزاء التنظيم. أنماط الاتصال المختلفة، سواء كانت أحادية الاتجاه (من الأعلى إلى الأسفل) أو مفتوحة

(أفقية وعمودية)، تؤثر بشكل كبير على المناخ التنظيمي. الاتصال المفتوح يشجع على خلق جو إيجابي داخل المنظمة، ويعزز الانتماء وزيادة الأداء، بينما الاتصال الأحادي قد يؤدي إلى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي.

(خالد، 2006: 75)

4.4. تكنولوجيا العمل:

تُشير تكنولوجيا العمل إلى مستوى المعرفة الفنية المستخدمة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية. تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في تسهيل العمليات وزيادة الكفاءة التنظيمية. التكنولوجيا المتطورة تساهم في تحسين ظروف العمل، وتوزيع المهام بشكل فعال، وتقليل الهدر في الموارد. كما أنها تعزز الإبداع والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على المناخ التنظيمي. (الوزان، 2006: 18)

5.4. الحوافز:

تُعتبر الحوافز من العوامل الرئيسية التي تحفز العاملين على زيادة أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل الحوافز أنواعًا مختلفة، منها المادية (مثل الأجور والمكافآت) والمعنوية (مثل التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات). الحوافز الفعالة تساهم في تقليل معدل دوران العمل، وتحسين الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة. كما أنها تلعب دورًا في تشجيع العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تدعم أهداف المنظمة. (عبد الله، 2017: 173)

6.4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يُعد من العوامل التي تعزز المناخ التنظيمي الإيجابي. المشاركة في القرارات تزيد من شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية، وتؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة الإنتاجية. كما أنها تساهم في تقليل المشكلات التنظيمية وزيادة الالتزام الوظيفي. عندما يشعر العاملون بأن آراءهم وأفكارهم تُؤخذ بعين الاعتبار، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على سلوكياتهم ودافعيتهم نحو العمل. (ناصر، 2013: 15)

7.4. العمل الجماعي:

يُعتبر العمل الجماعي من الأبعاد الأساسية التي تشكل المناخ التنظيمي، حيث يعتمد على تفاعل الأفراد وتعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة. يتميز العمل الجماعي الفعال بوجود علاقات مستقرة بين أعضاء الفريق، والالتزام الجماعي بنجاح المهام، والسعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. العمل الجماعي

يعزز الانسجام في بيئة العمل، ويرفع من معنويات العاملين، ويساهم في ترشيد القرارات وزيادة الإنتاجية. (آسية، 2021: 79)

تشكل الأبعاد السابقة مجتمعةً المناخ التنظيمي للمنظمة، حيث يؤثر كل بعد بشكل مباشر على طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع الإدارة. الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، تكنولوجيا العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، كلها عوامل مترابطة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة. تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد يُعد أمرًا ضروريًا لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز رضا العاملين.

5. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بعدة عوامل يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية: العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية والنفسية. تلعب هذه العوامل دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل وتحديد مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

1.5. العوامل الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسات، حيث تتأثر هذه الأخيرة بالبيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية. تؤثر البيئة الاقتصادية على استقرار المناخ التنظيمي، ففي فترات النمو الاقتصادي تتوفر فرص التطور والابتكار، بينما في أوقات الكساد، يسود القلق وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى انخفاض التحفيز الوظيفي. أما البيئة الاجتماعية، فإنها تحدد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تلعب القيم والتقاليد الاجتماعية دورًا في تشكيل العلاقات التنظيمية. من جهة أخرى، تؤثر البيئة الثقافية على إدراك الأفراد لطبيعة العمل، حيث تختلف القيم والمبادئ التنظيمية من بيئة إلى أخرى، ما ينعكس على مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. (المغربي، 2009: 26)

2.5. العوامل الداخلية:

تمثل العوامل الداخلية البنية التنظيمية للمؤسسة، وتشمل السياسات الإدارية، القيم المهنية، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نظام الأجور والحوافز، أهداف المنظمة، الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية. تعد السياسات الإدارية القائمة على الشفافية والمشاركة عاملاً أساسياً في تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي، حيث تؤدي السياسات العادلة في التوظيف والترقيات إلى شعور العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي.

أما القيم المهنية، فإنها تحدد مدى احترام المؤسسة للعاملين وحرصها على رفاهيتهم، مما يؤثر على مستوى التفاعل الإيجابي داخل المنظمة. (حمادات، 2008: 12)

يؤثر الهيكل التنظيمي بدوره على المناخ التنظيمي، حيث يؤدي التنظيم البيروقراطي الصارم إلى الإحباط والتذمر بين الموظفين، بينما يساهم التنظيم المرن في تشجيع الإبداع والتكيف مع المتغيرات. كما يلعب النمط القيادي دوراً حيوياً في تحديد مستوى الولاء والانتماء، إذ ترتبط القيادة الفعالة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. إضافة إلى ذلك، يؤثر نظام الأجور والحوافز على رضا العاملين ومستوى التزامهم، حيث يعزز النظام العادل للأجور بيئة عمل مستقرة، مما يزيد من الإنتاجية. (مامش، 2000: 23-24)

تمثل أهداف المنظمة أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، فوضوح الأهداف والأدوار يقلل من التوتر والصراعات الداخلية، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر انسجاماً. أما الصراع التنظيمي، فإنه يلعب دوراً مزدوجاً، حيث يمكن أن يكون عاملاً إيجابياً إذا تم تنظيمه بطريقة تضمن التنافس البناء، لكنه قد يتحول إلى عنصر سلبي إذا أدى إلى تفكك العلاقات التنظيمية. ومن جهة أخرى، تشكل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، إذ تعزز القيم والمعتقدات المشتركة التفاعل الإيجابي بين العاملين.

3.5. العوامل الشخصية والنفسية:

تلعب العوامل الشخصية والنفسية دوراً مهماً في تشكيل المناخ التنظيمي، حيث تؤثر خصائص الأفراد، مثل الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، على مستوى فاعليتهم داخل المؤسسة. إن قدرة الفرد على أداء المهام الموكلة إليه تؤثر بشكل مباشر على مستوى إنتاجيته، إذ يؤدي عدم توافق المهارات مع متطلبات العمل إلى الشعور بالإحباط. كما أن تناقض القيم بين الفرد والمؤسسة قد يخلق حالة من التوتر والقلق تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. (ناصر، 2003: 23)

يؤثر مستوى المخاطرة التي تسمح بها المنظمة على تحفيز العاملين، حيث تعزز بيئة العمل التي تشجع على المبادرة والإبداع روح الابتكار، بينما تؤدي السياسات التحفظية إلى ضعف الحافزية. تلعب خصائص أعضاء التنظيم أيضاً دوراً في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ يختلف مستوى الديناميكية التنظيمية وفقاً للفئات العمرية ومستويات الطموح بين العاملين.

من الناحية النفسية، يمثل الضيق والقلق عناصر مؤثرة في المناخ التنظيمي، حيث يؤدي الضغط الناتج عن عدم تحقيق الأهداف إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كما أن الصراع النفسي يعد عاملاً يؤثر على توازن الفرد داخل المنظمة، إذ تنشأ حالات التوتر نتيجة تعارض الحاجات والأهداف الشخصية

مع متطلبات العمل. وأخيراً، يعكس الولاء التنظيمي مستوى ارتباط الأفراد بالمؤسسة، حيث يؤدي ارتفاع الشعور بالانتماء إلى زيادة الالتزام الوظيفي وتحقيق الأداء الفعال. (ناصر ، 2003: 25)

6. تحسين المناخ التنظيمي:

يُعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أبرز العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي، إذ يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية. ونظراً للطبيعة الديناميكية للبيئة التنظيمية، فإن تحسين المناخ التنظيمي يعد عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية وتعديلات تتماشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وبما أن الإدارة العليا لا تستطيع التحكم إلا في العوامل التي تقع ضمن نطاق سلطتها، فإن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتعزيز المناخ التنظيمي وتحقيق بيئة عمل أكثر استقراراً وإيجابية.

1.6. أهمية الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي العمود الفقري للمؤسسة، حيث يحدد تقسيم العمل، والسلطات، والمسؤوليات، وآليات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية. إن تطوير الهيكل التنظيمي ينبغي أن يتم وفق نهج يراعي تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، بما يضمن تعزيز كفاءة الأداء واتخاذ القرارات الفعالة. كما أن استحداث وحدات إدارية جديدة وتكييف التنظيم وفقاً للتحولات البيئية يساهم في تحسين الأداء ويعزز الولاء التنظيمي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالوضوح والانسجام (قرواني، 2010: 19)

2.6. مرونة السياسات التنظيمية:

تلعب السياسات التنظيمية دوراً محورياً في ضبط العمليات الإدارية وتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. إن تبني سياسات مرنة وقابلة للتكيف مع المستجدات البيئية يساهم في تحقيق التوازن بين الاستقرار المؤسسي والاستجابة الفعالة للمتغيرات. ومن الضروري أن تتمتع السياسات بدرجة من الثبات النسبي لتوفير بيئة عمل مستقرة تعزز ثقة الموظفين وتحفزهم على الأداء بكفاءة. وتُعد سياسات التوظيف، والترقية، والأجور من العوامل الأساسية التي تؤثر على رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة.

3.6. تطوير الموارد البشرية والتدريب المستمر:

إن استثمار المؤسسة في تطوير مهارات وكفاءات العاملين يعزز من إنتاجيتهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. ويُعتبر التدريب المستمر أحد الأدوات الفعالة في تمكين العاملين من مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. كما أن توفير فرص التعلم والتطوير يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار، وتعزز الولاء التنظيمي. (قرواني، 2010: 14)

4.6. فاعلية أنظمة الاتصال:

تمثل قنوات الاتصال الفعالة عنصراً أساسياً في بناء بيئة تنظيمية صحية، حيث تسهم في تعزيز التفاعل بين العاملين والإدارة، وتحسين تدفق المعلومات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار. ويُفضل أن تتسم أنظمة الاتصال بالوضوح والشفافية لضمان إيصال الأهداف والتوجيهات التنظيمية بشكل دقيق، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويحد من المشكلات الناجمة عن سوء الفهم أو غموض الأدوار.

5.6. القيادة التنظيمية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي:

تؤدي القيادة التنظيمية دوراً جوهرياً في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إن تبني نمط قيادي يقوم على المشاركة، والتحفيز، ودعم الإبداع يعزز الشعور بالانتماء المؤسسي، ويقلل من النزعات الفردية التي تعيق الأداء الجماعي. كما أن القادة الفاعلين يساهمون في خلق بيئة عمل تتسم بالاستقرار النفسي، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز أداء العاملين. (شامي، 2010: 30)

6.6. أنظمة الرقابة وأثرها على المناخ التنظيمي:

تُعد الرقابة التنظيمية وسيلة لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن تطبيقها بأسلوب تقليدي قد يولد مقاومة لدى العاملين. ومن هنا، فإن الرقابة الفعالة هي تلك التي تعتمد على آليات مرنة وتفاعلية، تهدف إلى تصحيح الانحرافات وتعزيز الأداء بدلاً من التركيز على العقوبات. ويؤدي اعتماد أنظمة رقابية قائمة على الشفافية والتحفيز إلى خلق بيئة تنظيمية محفزة، تُشجع على تحسين الأداء بدلاً من إثارة القلق والخوف لدى العاملين.

7.6. المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي:

لا تعمل المؤسسة في عزلة عن محيطها الاجتماعي، بل تتأثر به وتؤثر فيه. ويُعد تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية ومتطلبات المجتمع من العوامل التي تعزز سمعة المنظمة وتزيد من ولاء العاملين لها. إن تبني استراتيجيات مسؤولية اجتماعياً يساهم في خلق بيئة عمل مستدامة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من كيان يسعى لتحقيق منفعة مشتركة، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة ويدفعهم لبذل جهد إضافي في سبيل تحقيق أهدافها. (مرجع سابق: 38)

يُعتبر تحسين المناخ التنظيمي عملية متكاملة تتطلب تنسيقاً بين مختلف العوامل المؤثرة في بيئة العمل، بدءاً من الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية، مروراً بتطوير الموارد البشرية وتعزيز قنوات الاتصال، وصولاً إلى دور القيادة الفاعلة والرقابة المتوازنة. كما أن دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي ويساهم في تحقيق استدامة الأداء.

خلاصة الفصل:

استعرض الفصل الثاني الإطار النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي من خلال توضيح مفهومه، وأهميته في بيئة العمل، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلى جانب تحديد أبعاده الرئيسية. كما تم التطرق إلى أبرز العوامل المؤثرة في تشكيله، مع التركيز على الدور الحيوي للهيكل التنظيمي في صياغة ملامح هذا المناخ، بما ينعكس على علاقات العمل والأداء المهني داخل المؤسسة.

الفصل الثالث

التنمر الوظيفي

تمهيد:

يُعدّ التنمر الوظيفي من الظواهر السلبية التي تهدد استقرار بيئة العمل وتتّكسّ سلباً على الصحة النفسية والمهنية للعاملين. وبالرغم من تنامي الاهتمام بهذا السلوك في الدراسات الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من التوضيح والتحليل في السياقات المهنية المختلفة. وعليه، جاء هذا الفصل للغوص في الأبعاد النظرية للتنمر الوظيفي، لفهم طبيعته وآثاره وأسباب ظهوره.

1. ماهية التنمر الوظيفي.

يُعد التنمر الوظيفي من الظواهر السلبية التي تهدد بيئة العمل وتؤثر على استقرار الأفراد والمؤسسات على حد سواء. وهو سلوك عدواني متكرر يهدف إلى إلحاق الأذى النفسي أو الجسدي بالضحية، سواء كان ذلك من خلال الإساءة اللفظية، أو الإقصاء الاجتماعي، أو الاعتداء الجسدي، أو غيرها من الأساليب التي تنتهك حقوق الموظف وكرامته.

تتنوع تعريفات التنمر الوظيفي باختلاف الباحثين والمؤسسات، إلا أنها تتفق في كونها تشير إلى سلوكيات سلبية متعمدة ومستمرة تؤثر سلباً على أداء الفرد واستقراره النفسي والمهني. وفي هذا السياق، سيتم استعراض بعض التعريفات التي تسلط الضوء على جوانب مختلفة من هذه الظاهرة، مع التركيز على طبيعتها المتكررة وآثارها المدمرة على الأفراد والمنظمات

تعرف جمعية علم النفس الأمريكية **ASA** : المتنمر هو الشخص الذي يظهر سلوكاً عدوانياً يهدف إلى التسبب في الأذى أو الضيق، ويحدث بشكل متكرر بمرور الوقت في علاقة تتسم بعدم توازن في النفوذ أو القوة. (الخالدي، 2021: 349)

عرف مكتب العمل والصناعة بـ **بولتلاند: (BOLI)** المتنمر الوظيفي بأنه نمط من سوء المعاملة المتكرر الذي يضر أو يسيء أو يحط أو يذل الموظف، وقد يأخذ أشكالاً مثل إيذاء الرؤساء لمؤسسيهم، أو إيذاء الموظفين لبعضهم البعض، أو التنمر من العميل على العاملين بالمنظمة.

(الزيادي، 2020: 5)

عرفا **Rossiter & Sochos** المتنمر الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية المستمرة الموجهة من عامل واحد أو مجموعة من العاملين في بيئة العمل تجاه الضحية.

(مغار، 2015: 205)

كما عرفته بشرى إسماعيل: بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية غير المرغوبة والمتكررة والمستمرة التي يتعرض لها الفرد أو مجموعة من الأفراد في بيئة العمل من الإدارة أو الزملاء، والتي تنتهك قانون العمل وحقوق الموظف وكرامته، وتؤدي إلى إلحاق الأذى النفسي أو الجسدي به.

(عبد الوهاب، 2015: 209)

عرفه Chadwick وآخرون بأنه ميل المتنمر لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد مؤسسيهم، ويأخذ أشكالاً مثل اللفظية وغير اللفظية والنفسية والاعتداء الجسدي، مما قد يدفع الموظفين إلى ترك العمل. (السرطان، 2020: 14)

كما عرف **Rai & Agarwal** **التنمر في العمل** بأنه التحرش أو الإساءة أو استبعاد شخص ما أو التأثير سلباً على مهام عمله، وهو سلوك عدواني متكرر يهدف إلى الإضرار بشخص آخر عمداً نفسياً أو جسدياً. (النعيمي ، 2018: 232)

عرفه **الشوابكة**: بأنه أفعال أو تعليقات شفوية يمكن أن تؤذي أو تعزل شخصاً في مكان العمل، وقد تتضمن حوادث متكررة تهدف إلى تهريب أو إذلال أو الإساءة إلى شخص أو مجموعة معينة. (العتيق، 2020: 08)

عرف **Balducci**. وآخرون بأنه شكل من أشكال الصراع بين الأشخاص في مكان العمل، يتمثل في تجربة منهجية ومستمرة للسلوك السلبي، مثل حجب المعلومات التي تؤثر على الأداء. (مرجع السابق، 2020: 08)

عرف **العزوني**: التنمر الوظيفي بأنه ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد رؤوسهم، ويأخذ أشكالاً مثل اللفظية وغير اللفظية والنفسية والاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات. (مغار، 2015: 513)

عرفوه **Duru et al.** بأنه سلوك مسيء يتكرر بمرور الوقت ويتجلى كمحاولات انتقامية أو قاسية أو خبيثة لإذلال أو تقويض فرد أو مجموعة من الأفراد العاملين من قبل رؤساء العمل أو المديرين. (عبيد، 2022: 37)

عرفت الجمعية الأمريكية للمريض 2020: التنمر في بيئة العمل بأنه أفعال ضارة ومتكررة وغير مرغوب فيها تهدف إلى الإذلال والإساءة والتسبب في الضيق للضحية. (Schoville & Aebersold, 2020. 16)

عرف محمد حمزة أمين عبد الله: التنمر في بيئة العمل بأنه السلوك العدواني الذي يتكرر بمرور الوقت، ويتجلى في شكل محاولات انتقامية أو قاسية لإذلال عامل أو مجموعة عاملين. (حمزة. 2022 : 210)

2. النظريات المفسرة للتنمر الوظيفي

تعددت النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة التنمر الوظيفي، حيث اختلفت في تركيزها على العوامل النفسية، الاجتماعية، البيولوجية، والتنظيمية. وفيما يلي استخلاص لأهم النظريات التي تسهم في فهم هذه الظاهرة:

1.2. النظرية السلوكية:

ترى هذه النظرية أن التنمر سلوك مكتسب يتعلمه الفرد من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة به. فإذا تم تعزيز السلوك العدواني من قبل الزملاء أو الرؤساء، فإنه يميل إلى تكراره. على سبيل المثال، إذا لاقى المتنمر استجابة إيجابية أو عدم معاقبة على سلوكه، فإن ذلك يشجعه على الاستمرار في التنمر. (مهيدات، 2019: 19)

كما ترى هذه النظرية أن المتنمر يعزز سلوكه من خلال التفاعل مع الأفراد المحيطين به، مثل الزملاء والأصدقاء، حيث يحصل على تعزيز اجتماعي من خلال إحراز النجومية أو الشعور بالتميز. فعندما يحقق المتنمر ما يريد من خلال سلوكه العدواني، فإن ذلك يعزز لديه الرغبة في تكرار هذا السلوك.

كما أن عدم وجود مقاومة من قبل الآخرين أو الكبار (مثل الأولياء) يعزز من استمرارية السلوك التنمري. وبالتالي، فإن الفرد وفقاً لهذه النظرية يتعلم السلوك التنمري من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة، حيث تكون الفرص متاحة لاكتساب هذا السلوك وتعزيزه. (محمد، 2011: 30)

2.2. نظرية التعلم الاجتماعي (ألبرت باندورا):

تُعد نظرية التعلم الاجتماعي من أبرز النظريات التي تفسر التنمر، حيث يرى صاحبها ألبرت باندورا أن الإنسان ككائن اجتماعي يتأثر بسلوكيات الآخرين ويتعلم من خلال الملاحظة والتقليد. وفقاً لهذه النظرية، يتم تعلم السلوكيات العدوانية، مثل التنمر، من خلال ملاحظة نماذج في المجتمع، خاصة في الأسرة أو المدرسة أو جماعة الرفاق.

فإذا شاهد الفرد سلوكيات عدوانية يتم تعزيزها أو عدم معاقبتها، فإنه يميل إلى تقليدها. كما أن ردود فعل المجتمع، سواء كانت تعزيزاً أو عقاباً، تلعب دوراً في استمرارية أو انطفاء السلوك التنمري. وبالتالي، فإن السلوك العدواني ليس فطرياً، بل هو سلوك مكتسب من خلال التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية. (حسن، 2004: 88)

كما تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يتعلمون السلوكيات العدوانية من خلال الملاحظة والتقليد. فالمتنمر قد يكون قد تعرض لنماذج عدوانية في طفولته، سواء من الأسرة أو وسائل الإعلام، مما يجعله يقلد هذه السلوكيات في بيئة العمل. كما أن غياب العقاب أو وجود تعزيز اجتماعي لسلوك التنمر يعزز من استمراريته. (العزاوي، 2013: 48)

3.2. النظرية التحليلية (التحليل النفسي):

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن التنمر هو نتاج صراع بين غريزتي الحياة والموت. فالفرد قد يعاني من مشاعر مكبوتة من الإحباط أو العدوانية، والتي يفرغها من خلال إلحاق الأذى بالآخرين. (أبو الديار، 2012: 17)

وفقاً لهذه النظرية، يولد الطفل بدافع عدواني، والسلوك العدواني هو استجابة غريزية، بينما تكون طرق التعبير عنه مكتسبة ومتعلمة. ولا يمكن كبح هذه العدوانية بشكل كامل، ولكن يمكن تحويلها إلى أهداف مقبولة اجتماعياً. إذا لم تجد العدوانية الغريزية منفذاً مقبولاً، فإنها تظهر في شكل عنف. (فاروق، 2005: 35)

ويؤكد أدلر أن الاستجابة للعنف هي تعبير غريزي يعوض عن الإحساس بالنقص. كما تعزو النظرية الفرويدية الحديثة التنمر وأشكال العدوان إلى الصراعات الداخلية والمشكلات الانفعالية التي يعانيها الأفراد، خاصة في السنوات الأولى من حياتهم. ففقدان الطفل للحب والحنان والعطف في مرحلة الطفولة المبكرة قد يدفعه إلى الشعور بالعنف والعدوانية تجاه الآخرين.

4.2. نظرية الإحباط والعدوان:

أكد دولارد وميلر أن العدوان هو استجابة طبيعية للإحباط، حيث تتناسب شدة العدوان طردياً مع مستوى الإحباط الذي يعانيه الفرد. وفقاً لهذه النظرية، فإن الشعور بالضيق أو إعاقة إشباع الرغبات البيولوجية أو النفسية يولد الإحباط، مما يؤدي إلى ظهور السلوك العدواني.

(فاروق، 2005: 39)

وبالتالي، فإن الرغبة في ممارسة التنمر أو العنف تختلف باختلاف مستوى الإحباط الذي يعانيه الفرد. فإذا لم يكن هناك شعور بالإحباط، فإن السلوك العدواني قد لا يظهر.

ومنه إذا تعرض الفرد لمواقف محبطة في العمل، مثل عدم تحقيق أهدافه أو الشعور بعدم الإنصاف، فإنه قد يلجأ إلى السلوك العدواني كوسيلة لتفريغ هذه المشاعر. وكلما زادت حدة الإحباط، زادت احتمالية ظهور السلوك التنمري. (أبو القاسم، 2022: 632)

5.2. النظرية المعرفية :

تركز هذه النظرية على العمليات العقلية والمعرفية التي تحكم سلوك الفرد. فالمتممرين غالباً ما يعانون من تحريفات معرفية تجعلهم يبررون سلوكهم العدواني بأن الضحايا "يستحقون" ذلك. كما أنهم

يميلون إلى التمرکز حول الذات ويفتقرون إلى النضج المعرفي، مما يجعلهم غير قادرين على فهم مشاعر الآخرين أو التعاطف معهم. (أحمد، 2021: 123)

6.2. النظرية السوسيولوجية (الاجتماعية):

تُفسر هذه النظرية التنمر من منظور اجتماعي، حيث ترى أن المتتمرين غالباً ما ينحدرون من أوساط فقيرة أو عائلات تعيش في مناطق محرومة تعاني من مشاكل اقتصادية واجتماعية. في مثل هذه البيئات، تتسع الفوارق بين الطبقات الاجتماعية، مما قد يدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات عدوانية كرد فعل على الحرمان الاجتماعي والاقتصادي.

من الناحية النفسية، غالباً ما يتمتع المتتمرون، وخاصة القادة منهم، بشخصيات قوية وقد يكونون من الشخصيات السيكوباتية المضادة للمجتمع. تكمن خطورة هذا النوع من المتتمرين في إمكانية تحولهم إلى مجرمين يهددون استقرار المجتمع، حيث قد يؤسسون عصابات إجرامية أو ينضمون إلى عصابات قائمة.

7.2. النظرية الوظيفية:

ترى النظرية الوظيفية أن العنف والتمتر ينتجان عن فقدان الارتباط والانتماء إلى الجماعات الاجتماعية التي تنظم سلوكيات الأفراد. فعندما يفقد الفرد ارتباطه بالمعايير والضوابط الاجتماعية، فإنه قد يلجأ إلى السلوكيات العدوانية كوسيلة للتعبير عن نفسه.

كما يعتقد أصحاب هذه النظرية أن المتتمرين يفتقرون إلى معرفة أساليب أخرى للحياة غير العنف، مما يدفعهم إلى تبني السلوكيات العدوانية كطريقة للتفاعل مع الآخرين.

7.2. نظرية الضغط والمشقة:

تقوم نظرية الضغط والمشقة على فكرة أن الضغوط الخارجية التي يتعرض لها الفرد في حياته تؤثر بشكل مباشر على حالته النفسية، مما قد يدفعه إلى تبني السلوكيات العدوانية، بما في ذلك التنمر. وفقاً لهذه النظرية، فإن الضغوط الحياتية تعمل كمحفزات للمشقة النفسية، والتي بدورها تزيد من احتمالية ظهور السلوك العدواني. وتنقسم مثيرات المشقة إلى نوعين رئيسيين: (المرجع السابق، 2002: 165)

1.7.2. الضغوط المرتبطة بأحداث الحياة غير السارة وضغوط العمل:

تشمل هذه الضغوط المواقف الصعبة التي يواجهها الفرد في حياته اليومية، مثل:

- ضغوط العمل مثل كثافة المهام، ساعات العمل الطويلة، أو الصراع مع الزملاء أو الرؤساء.

- الأدوار المتعددة: مثل التوفيق بين مسؤوليات العمل والحياة الشخصية.

- الأحداث غير السارة: مثل الخسائر المالية، المشاكل الأسرية، أو الفشل في تحقيق الأهداف.
- هذه الضغوط تخلق حالة من التوتر والإحباط لدى الفرد، مما قد يدفعه إلى تفريغ هذه المشاعر من خلال السلوك العدواني أو التنمر.

2.7.2. الضغوط البيئية:

- تشمل هذه الضغوط العوامل الخارجية المحيطة بالفرد، مثل:
 - الضوضاء والازدحام: البيئات الصاخبة أو المزدحمة تزيد من التوتر النفسي.
 - التلوث: التعامل مع بيئات ملوثة قد يؤثر سلباً على الصحة النفسية.
 - الظروف الجوية: مثل الطقس الحار أو البارد الذي يسبب إزعاجاً.
 - اختراق الحدود الفردية: مثل الاعتداء على الحيز الشخصي أو المساحة الخاصة بالفرد.
- هذه العوامل البيئية لا تسبب العدوان بشكل مباشر، ولكنها تخلق آثاراً نفسية وسلوكية، مثل التوتر والقلق، والتي قد تدفع الفرد إلى تبني السلوك العدواني كوسيلة للتعامل مع هذه الضغوط.

(حمود ، 2002 : 172)

تقدم النظريات تفسيرات متعددة لظاهرة التنمر الوظيفي، حيث تركز كل نظرية على جانب معين من العوامل المؤثرة. فبينما ترى النظرية السلوكية ونظرية التعلم الاجتماعي أن التنمر سلوك مكتسب، تؤكد النظرية التحليلية على دور الصراعات الداخلية والطفولة المبكرة. من ناحية أخرى، تبرز نظرية الإحباط والعدوان دور المواقف المحبطة، بينما تسلط النظرية المعرفية الضوء على العمليات العقلية للمتنمر. أخيراً، تقدم النظرية التكاملية رؤية شاملة تجمع بين العوامل الفردية والبيئية. وبالتالي، فإن فهم التنمر الوظيفي يتطلب تكامل هذه النظريات لتحليل الظاهرة بشكل شامل وفعال.

3. أبعاد التنمر الوظيفي:

1.3. التنمر اللفظي:

يتمثل التنمر اللفظي في استخدام كلمات جارحة وغير مرغوب فيها تنتهك خصوصية الفرد وكرامته. يتضمن هذا النوع من التنمر تعرض الضحية للشتم أو السب بألفاظ نابية، أو إطلاق أسماء غير لائقة، أو التعرض للمقاطعة والصراخ أمام الزملاء. كما قد يشمل التهديد اللفظي باستخدام العنف، أو السخرية من مظهر الضحية أو لباسها. هذه الممارسات تهدف إلى إلحاق الأذى النفسي بالضحية وتقليل ثقتها بنفسها.

(هوارى، 2024 : 252)

2.3. التنمر النفسي:

يتمثل التنمر النفسي في ممارسات تهدف إلى إذلال الضحية أو ممارسة الضغط النفسي عليها. يتضمن ذلك استخدام تصرفات مؤذية، مثل الضحك على الضحية دون سبب، تجاهلها أثناء الحديث، أو استخدام إيماءات وإشارات تحمل دلالات احتقار واستصغار. كما قد يشمل التنمر النفسي تخويف الضحية من خلال تصرفات عدوانية، أو عزلها عن زملائها، أو التقليل من شأنها بشكل متعمد. هذه السلوكيات تهدف إلى تقليل شعور الضحية بقيمتها الذاتية وإضعاف ثقتها بنفسها. (ماهر، 2005: 340)

3.3. التنمر الاجتماعي:

يتمثل التنمر الاجتماعي في إيذاء سمعة الفرد أو الحط من مكانته الاجتماعية. يتضمن ذلك منع الضحية من المشاركة في الأنشطة الجماعية، أو رفض صداقتها، أو نشر الشائعات حولها. يُعرف هذا النوع أيضاً بالتنمر العاطفي، حيث يهدف إلى تقليل قيمة الضحية من خلال تجاهلها أو عزلتها عن الآخرين. كما قد يشمل استخدام لغة جسد عدوانية لإظهار الازدراء أو الاحتقار. هذه الممارسات تؤدي إلى تقليل شعور الضحية بانتمائها الاجتماعي وتقويض ثقتها بنفسها.

تتنوع أشكال التنمر الوظيفي بين اللفظي، النفسي، والاجتماعي، حيث يهدف كل منها إلى إلحاق الأذى بالضحية من خلال انتهاك حقوقها وكرامتها. فالتنمر اللفظي يعتمد على استخدام الكلمات الجارحة، بينما يركز التنمر النفسي على الإذلال والضغط النفسي، ويتمثل التنمر الاجتماعي في العزل ونشر الشائعات. هذه الممارسات تؤثر سلباً على الصحة النفسية والاجتماعية للضحية، مما يستدعي اتخاذ إجراءات فعالة للحد من هذه الظاهرة في بيئة العمل. (أحمد، 2005: 343)

4. أسباب التنمر الوظيفي:

يُعد التنمر الوظيفي سلوكاً عدوانياً يتجلى في بيئات العمل نتيجة لتداخل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية. وقد أظهرت الدراسات أن هذه الظاهرة تعود إلى أسباب رئيسية يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1.4. العوامل التنظيمية والإدارية:

- غياب الدور الفعال للرقابة الإدارية الذي يضمن احترام حقوق الموظفين.
- غياب القوانين الملزمة التي تحمي الموظفين من التنمر وتحفظ كرامتهم.
- سوء الاتصالات التنظيمية، كعدم توفير المعلومات الكافية بين المستويات الإدارية، وغياب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

– ضعف نظم العمل، بما في ذلك عدم وضوح الأدوار، كثافة العمل، نقص الموظفين، وانعدام السياسات التي تحدد السلوكيات المقبولة.

– القيادة غير الفعالة أو الاستبدادية، والتي قد تساهم في خلق بيئة عمل عدائية.

(أحمد، 2021: 121)

2.4. العوامل المتعلقة بطبيعة العمل:

– مطالب العمل المرتفعة، مثل ساعات العمل الطويلة وضغط الوقت.

– التنافس والصراع بين الزملاء أو الرؤساء.

– غموض الأدوار المهنية وانعدام الأمن الوظيفي.

– تصميم الوظائف بطرق معقدة تقلل من استقلالية العاملين.

3.4. العوامل الفردية والشخصية:

– وجود خصائص شخصية لدى المتممر، مثل القلق، الاكتئاب، أو الشعور بالنقص.

– تأثر المتممر بظروف أسرية أو اجتماعية غير مستقرة، أو شعوره بعدم السعادة والرضا.

– ضعف الوعي بالحقوق والواجبات المهنية لدى بعض الموظفين.

4.4. العوامل النفسية والاجتماعية:

– البيئة المحيطة بالفرد، بما في ذلك الأسرة، مكان السكن، وزملاء العمل.

– التأثيرات النفسية الناتجة عن الإهمال أو التجارب السلبية، مما يدفع الفرد إلى التصرف بعدوانية.

– الثقافة المؤسسية التي قد تدعم السلوكيات العدوانية بشكل ضمني أو علني.

(السرطان، 2020: 15)

5.4. غياب التدريب والتأهيل:

– نقص البرامج التكوينية الموجهة للموظفين، مما يؤدي إلى ضعف فهمهم لحقوقهم وواجباتهم.

– عدم خضوع المدراء للفحوص النفسية التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية.

إن هذه الأسباب تشير إلى أن التمر الوظيفي ليس ناتجاً عن عامل واحد، بل هو نتيجة لتفاعل

عوامل متعددة تتعلق بتنظيم العمل، الثقافة المؤسسية، والسمات الشخصية للعاملين. وبالتالي، يتطلب

التصدي لهذه الظاهرة اتباع استراتيجيات شاملة تعالج الأسباب الجذرية على المستويات الفردية

والتنظيمية.

6. خصائص سلوك التنمر الوظيفي:

يتميز سلوك التنمر الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي تجعله سلوكاً مدمراً لبيئة العمل والأفراد. هذه الخصائص تعكس طبيعة السلوك العدواني الذي يمارسه المتنمر، وتوضح آثاره السلبية على الضحية والمنظمة ككل. وفيما يلي استخلاص لأهم خصائص سلوك التنمر الوظيفي:

1.6. عدم توازن القوى:

يتميز التنمر الوظيفي بوجود اختلال في ميزان القوى بين المتنمر والضحية. فقد يكون المتنمر في موقع وظيفي أعلى، أو يتمتع بسلطة إدارية تمكنه من ممارسة الضغط على الضحية. هذا الاختلال في القوة يجعل الضحية عاجزة عن الدفاع عن نفسها أو مواجهة السلوك العدواني، مما يعزز من استمرارية التنمر. (سعيد، 2002: 245)

2.6. النية في الإيذاء:

يتميز سلوك التنمر بالنية المبيتة لإلحاق الأذى بالضحية، سواء كان هذا الأذى نفسياً أو جسدياً. فالمتنمر يعي تماماً أن أفعاله تتسبب في ألم للضحية، وقد يجد متعة في ذلك، خاصة إذا كان السلوك العدواني معززاً من قبل الزملاء أو البيئة المحيطة.

(مرجع سابق، 2002: 245)

3.6. التكرار والاستمرارية:

لا يقتصر التنمر على حادثة واحدة، بل هو سلوك متكرر ومستمر. فالمتنمر يعيد ممارسة السلوك العدواني بشكل دوري، مما يزيد من حدة التأثيرات السلبية على الضحية. هذا التكرار يعكس استراتيجية المتنمر في إضعاف الضحية والسيطرة عليها.

4.6. التهديد بعدوان تالي:

غالباً ما يصاحب التنمر تهديدات بعدوان مستقبلية، حيث يستخدم المتنمر التهديد كوسيلة لإخافة الضحية ومنعها من الإبلاغ عن السلوك العدواني. هذا التهديد يعزز من شعور الضحية بعدم الأمان ويجعلها أكثر عرضة للاستمرار في تحمل الإساءة.

5.6. السيطرة والاستحواذ:

يميل المتنمر إلى السيطرة على الضحية والاستحواذ على ممتلكاتها أو حقوقها الوظيفية. قد يتجلى ذلك في حرمان الضحية من المعلومات الضرورية لأداء عملها، أو تكليفها بمهام لا تتناسب مع مهاراتها، أو حتى الاستيلاء على أفكارها وإنجازاتها دون اعتراف.

6.6. الإساءة اللفظية والنفسية:

تعد الإساءة اللفظية من أكثر أشكال التنمر شيوعاً، حيث يستخدم المتنمر ألفاظاً جارحة أو سخرية علنية لإذلال الضحية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتضمن التنمر إساءة نفسية، مثل النقد المستمر أو التقليل من قيمة الضحية أمام الآخرين.

(Christine R. 2021:18)

7.6. تقويض العمل:

يتمثل هذا السلوك في حرمان الضحية من الفرص المهنية، مثل تكليفها بمهام بسيطة أو غير مهمة، أو حرمانها من التدريب والتطوير. كما قد يتضمن ذلك تغيير دور الضحية في العمل أو مراقبتها بشكل مبالغ فيه، مما يؤثر سلباً على أدائها وثقتها بنفسها.

8.6. الاستخفاف والانتقاص:

يستخدم المتنمر أساليب الاستخفاف بالضحية، مثل التقليل من قيمتها أو انتقادها بشكل مستمر. هذا السلوك يهدف إلى إضعاف ثقة الضحية بنفسها وجعلها تشعر بعدم الكفاءة، مما يعزز من سيطرة المتنمر عليها.

(بكر ، 2018 : 27)

يتميز سلوك التنمر الوظيفي بعدة خصائص رئيسية تجعله سلوكاً مدمراً لبيئة العمل. فمن خلال عدم توازن القوى، النية في الإيذاء، التكرار والاستمرارية، والتهديد بعدوان تالي، يمارس المتنمر سيطرته على الضحية. بالإضافة إلى ذلك، تتجلى خصائص التنمر في السيطرة والاستحواذ، الإساءة اللفظية والنفسية، تقويض العمل، والاستخفاف بالضحية. هذه الخصائص مجتمعة تسهم في خلق بيئة عمل سامة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والصحة النفسية للعاملين، مما يستدعي اتخاذ إجراءات فعالة للحد من هذه الظاهرة.

7. الآثار السلبية للتنمر الوظيفي:

يُعد التنمر الوظيفي من الظواهر السلبية التي تؤثر بشكل كبير على الأفراد والمنظمات على حد سواء. وتتنوع هذه الآثار بين تأثيرات نفسية وجسدية على الأفراد، وتأثيرات تنظيمية ومالية على المنظمات. وفيما يلي تصنيف وتفصيل لأهم الآثار السلبية للتنمر الوظيفي:

1.7. الآثار السلبية على الأفراد:

أ. الآثار النفسية:

- الإحباط والتوتر: يتعرض الأفراد الذين يتعرضون للتنمر إلى مستويات عالية من الإحباط والتوتر، مما يؤثر على صحتهم النفسية.
 - انخفاض الثقة واحترام الذات: يؤدي التنمر إلى تقليل ثقة الضحية بنفسها، مما ينتج عنه شعور بعدم الكفاءة وفقدان احترام الذات.
 - الغضب واليأس: يشعر الضحايا بالغضب المستمر واليأس نتيجة للتعامل غير العادل الذي يتعرضون له.
 - تدني الرضا الوظيفي: يفقد الضحايا الرغبة في العمل، مما يؤثر على دافعيتهم وأدائهم الوظيفي.
- (بكر، 2018: 29)

ب. الآثار الجسدية:

- الإجهاد البدني: يؤدي التوتر الناتج عن التنمر إلى إجهاد بدني، مثل الصداع وآلام العضلات والمفاصل.
- ارتفاع ضغط الدم: قد يتعرض الضحايا لارتفاع ضغط الدم نتيجة للضغوط النفسية المستمرة.
- متلازمة القولون العصبي: يمكن أن يؤدي التوتر إلى مشاكل صحية مثل متلازمة القولون العصبي.
- ضعف التركيز: يؤثر التنمر على القدرة على التركيز، مما يقلل من كفاءة العمل.

ج. الآثار السلوكية:

- سلوكيات العمل المضادة: قد يلجأ الضحايا إلى سلوكيات سلبية كرد فعل على التنمر، مثل التغيب عن العمل أو التقليل من الجهد المبذول.
- فقدان الحماس: يفقد الضحايا الحماس للعمل الجاد والمتفاني، مما يؤثر على إنتاجيتهم.

2.7. الآثار السلبية على المنظمات:

أ. التأثير على الإنتاجية:

- انخفاض الإنتاجية: يؤثر التنمر على أداء العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بشكل عام.
 - تدني الابتكار والإبداع: يؤدي التنمر إلى خلق بيئة عمل سامة تقلل من فرص الابتكار والإبداع بين العاملين.
- (صلاح الدين، 2005: 64)

ب. التأثير على الموارد البشرية:

-زيادة معدل دوران العمل: يتسبب التنمر في ارتفاع معدل ترك الموظفين للعمل، مما يؤدي إلى خسارة الكفاءات والخبرات.

- صعوبة الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين: تفقد المنظمة سمعة جيدة كبيئة عمل، مما يصعب عملية استقطاب موظفين جدد والاحتفاظ بالموظفين الحاليين.

ج. التأثير المالي:

-التكاليف المباشرة: تتحمل المنظمة تكاليف مباشرة نتيجة للتنمر، مثل تعويضات التقاعد المبكر وزيادة معدلات الغياب.

-التكاليف غير المباشرة: تشمل التكاليف غير المباشرة تدني أخلاقيات العمل، وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي، مما يؤثر على الأداء العام.

د. التأثير على سمعة المنظمة:

-تدهور السمعة: يؤثر التنمر على سمعة المنظمة، مما يجعلها أقل جاذبية للموظفين المحتملين والعملاء. (حسين، 2019: 261)

-فقدان المواهب: تفقد المنظمة الموظفين الموهوبين الذين يفضلون العمل في بيئات أكثر احتراماً وتقديراً.

يُعد التنمر الوظيفي ظاهرة ذات آثار سلبية واسعة النطاق، حيث يؤثر بشكل كبير على الصحة النفسية والجسدية للأفراد، ويقلل من إنتاجيتهم ودافعيتهم. على الجانب الآخر، تعاني المنظمات من خسائر مالية وتنظيمية نتيجة لزيادة معدلات دوران العمل، وانخفاض الابتكار، وتدهور السمعة. لذا، فإن معالجة هذه الظاهرة تتطلب إجراءات فعالة لتحسين بيئة العمل وحماية حقوق الموظفين، مما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات على حد سواء.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثالث ظاهرة التنمر الوظيفي عبر تقديم تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، وعرض أبرز النظريات التي تفسر سلوكه داخل المؤسسات، إضافة إلى توضيح أبعاده المختلفة (اللفظية، الجسدية، النفسية...). كما تم تحليل الأسباب الكامنة وراء انتشاره، واستعراض خصائصه المميزة، مع تسليط الضوء على نتائجه السلبية على الأفراد وبيئة العمل ككل، سواء من حيث الأداء أو الاستقرار الوظيفي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يسعى البحث العلمي دائماً إلى الجمع بين المحورين الأساسيين هم الإثراء موضوع الدراسة والدراسة اليومية حيث تعتبر الوسيلة الأمنية لرؤية البيانات من الواقع، لأن الدراسة غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع وذلك بإتباع طريقة منهجية واضحة توصلنا للهدف المنشود. لضمان الموضوعية والدقة في معالجة موضوع الدراسة، من الضروري تحديد الإجراءات المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها وتحليل بياناتها. وعليه في هذا الفصل نسعى لدراسة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثاً - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت ، وكذا الإجابة عن التساؤلات التي طرحناها مع اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل تفسير وعرض مختلف النتائج التي توصلنا إليها.

1. منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة وأهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي نتمكن من خلاله دراسة الظاهرة ووصفها كما توجد في الواقع، ومن خلال المنهج الوصفي يمكننا كذلك الكشف عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالنتائج الوظيفية لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.

2. المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة أكثر من 112 موظف مدمج حديثا - في مصالح بلديات تيسمسيلت حسب إحصائيات مارس 2024 انظر الملحق رقم 02 الجدول رقم 21 ، وقد شملت عينة الدراسة 95 مفردة إحصائية من مجتمع الدراسة وتمثل 84.82% من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة، تم اختيارهم عشوائيا بهدف الحصول على المعلومات الإحصائية الشاملة، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة.

3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة قصد ضبط الفرضيات إجرائيا.
- تحديد العينة وأدوات الدراسة.
- تحديد الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات).
- تحديد الصعوبات التي تواجه الباحث قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.

4. لمحة تاريخية عن المصالح البلدية ولاية تيسمسيلت:

مرّت المصالح البلدية بولاية تيسمسيلت بتطور متدرج من تنظيمات قبلية وعثمانية، إلى بلديات فرنسية بموجب قانون 1884، ثم إعادة هيكلة شاملة بعد الاستقلال، وصولاً إلى إنشاء الولاية رسمياً عام 1985. وقد رسخ قانون البلدية (1967 و 1990) اختصاصات هذه المصالح لضمان التنمية المحلية والخدمات العمومية للمواطنين.¹

عُمِّقَت المصالح البلدية بولاية تيسمسيلت عبر مراحل متعددة: تنظيمات قبل استقرار الإدارة الرسمية، ثم استحداث البلديات تحت القانون الفرنسي 1884، واتساع شبكة البلديات بعد الاستقلال بموجب مرسوم 63-189/1963 وتعديلات 1965 و 1974، ثم إنشاء ولاية تيسمسيلت عام 1985 إثر قانون 84-09/1984، وتبلور اختصاصات المصالح البلدية بموجب قوانين البلدية (1967 و 1990) التي رسخت التنظيم والتسيير المحليين أخيراً.

¹ المصالح البلدية ولاية تيسمسيلت بلدية أولاد بسام

1.4. إنشاء ولاية تيسمسيلت وتطوير المصالح البلدية

قبل 1985، كانت تيسمسيلت تابعة لولاية تيارت، ثم صدر قانون 84-09 المؤرخ في 4 فيفري 1984 الذي رفع عدد الولايات إلى 48 ولاية و1541 بلدية، فأحدثت ولاية تيسمسيلت رسميًا في 1985 برقم 38 في التقسيم الولائي الجزائري.

تلا ذلك إنشاء دوائر (8 دوائر) وتوزيع 22 بلدية داخل الولاية، مع إحداث مصالح تقنية ومالية واجتماعية داخل كل بلدية لضمان التسيير المحلي وتقديم الخدمات للمواطنين.

2.4. التشريعات المنظمة للمصالح البلدية

أصدر المجلس الثوري الوطني في 18 يناير 1967 أول "قانون البلدية" (المرسوم 67-24) الذي حدد مهام وتجهيزات الجماعة المحلية ونظام انتخاب المجلس الشعبي البلدي، كما نظم الميزانية والحسابات، ثم عدلت القوانين المحلية في 7 أبريل 1990 لتكريس الاستقلالية المالية والشخصية الاعتبارية للبلدية، مع تعزيز دورها في التعمير، والبيئة، والخدمات الاجتماعية والثقافية على مستوى الجماعة المحلية.²

3.4. التنظيم الإداري والإقليمي :

تنظيم الولاية : تضم ولاية تيسمسيلت ثمانية (08) دوائر واثنين وعشرين (22) بلدية منها ستة عشر في المناطق الجبلية.

- تيسمسيلت: تيسمسيلت، أولاد بسام.
- خميستي: خميستي، لعيون.
- ثنية الحد: ثنية الحد، سيدي بوتوشنت.
- برج الأمير عبد القادر: برج الأمير عبد القادر، اليوسفية.
- عماري: عماري، سيدي عابد، المعاصم.
- برج بونعامة: برج بونعامة، بني شعيب، بني لحسن، سيدي سليمان.
- الأزهرية: الأزهرية، بوقايد، الأربعاء.
- لرجام: لرجام، الملعب، سيدي العنتري، تملاحت.

1.3.4. طابع الولاية مع تصنيف كل بلدية:

² المصالح البلدية ولاية تيسمسيلت بلدية تيسمسيلت

ولاية تيسمسيلت هي ولاية ذات طابع فلاحي رعوي.

2.3.4. تصنيف ومواصفات كل بلدية:

- البلديات الحضرية: 06

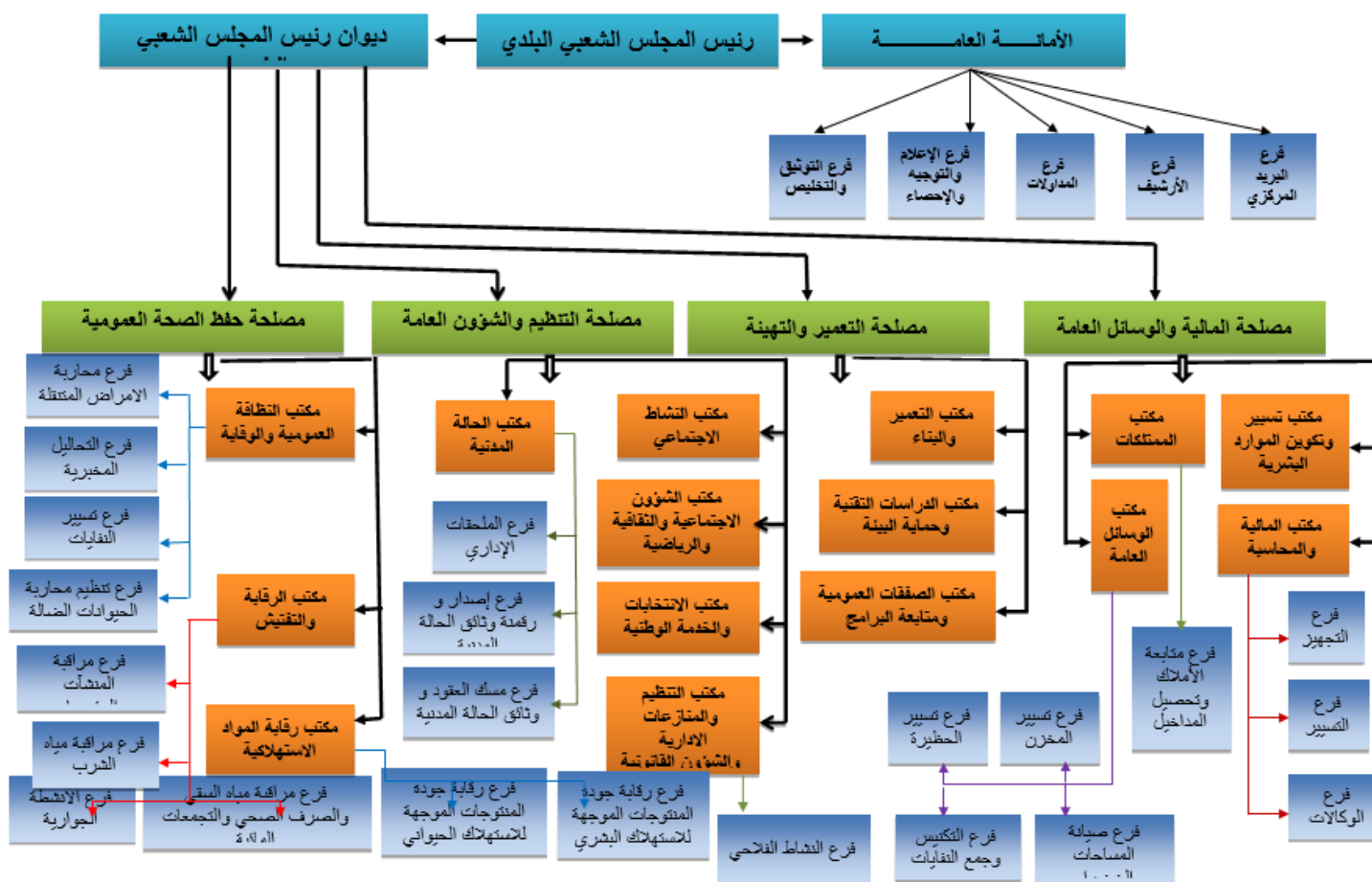
تيسمسيلت - خميستي - العيون - ثنية الحد - برج بونعامة - لرجام.

- البلديات الريفية: 16

أولاد بسام - سيدي بوتوشنت - برج الأمير عبد القادر - اليوسفية - عماري - سيدي عابد - المعاصم - بني شعيب - بني لحسن - سيدي سليمان الأزهرية - بوقائد - الأربعاء - الملعب - سيدي العنتري - تملاحت.

- البلديات الرعوية: العيون (منطقة سلمانة).³

³ المصالح البلدية ولاية تيسمسيلت بلدية تيسمسيلت



الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي للمصالح البلدية لبلديات تيسمسيلت

5. الحدود الزمانية :

الحدود الزمانية للدراسة الاستطلاعية تم القيام بالدراسة الاستطلاعية بالمصالح البلدية لولاية تيسمسيلت في الفترة الممتدة من 23 فيفري 2025 إلى 16 مارس 2025. وهذا بعد التسهيلات التي قدمت لي من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي لـ بلدية تيسمسيلت وكذا الأمين العام لولاية تيسمسيلت، وكذا رئيس المجلس الشعبي البلدي لولاية أولاد بسام تيسمسيلت.

6. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
ذكر	07	23,33
أنثى	23	76,67
المجموع	30	100%

المصدر: مخرجات spss vr21

يوضح الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية، المتكونة من 30 موظفًا مدمجًا حديثًا في المصالح البلدية لولاية تيسمسيلت، حسب متغير الجنس. تشير النتائج إلى أن نسبة الإناث تشكل الأغلبية ضمن العينة، حيث بلغت 76,67%، مقابل 23,33% فقط من الذكور.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
أقل من 05	06	20,00
من 06 الى 10	16	53,33
من 11 إلى 15	07	23,33
من 16 سنة فما فوق	01	3,33
المجموع	30	100%

المصدر: مخرجات spss vr21

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة، المكونة من 30 موظفًا مدمجًا حديثًا في المصالح البلدية لولاية تيسمسيلت، حسب متغير الأقدمية في العمل. وعلى الرغم من أن جميع أفراد العينة مصنّفون كموظفين مدمجين حديثًا، إلا أن نتائج الجدول تُظهر تباينًا في عدد سنوات الخبرة، حيث تمثل فئة

الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 6 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر — 53,33%، ما قد يشير إلى أن الإدماج الرسمي قد جاء بعد سنوات من العمل بعقود مؤقتة أو صيغ تشغيل مختلفة. كما تشكل فئة الأقدمية من 11 إلى 15 سنة نسبة 23,33%، وهي فئة لا يُمكن اعتبارها حديثة العهد بالعمل، لكنها قد تكون جديدة في صفتها كموظفين مدمجين. في المقابل، نجد أن 20% فقط من العينة نقل أقدميتهم عن خمس سنوات، وهي الفئة الأقرب إلى وصف "حديثي التوظيف" من حيث الخبرة الفعلية.

أما فئة الأقدمية التي تفوق 16 سنة، فقد وردت بنسبة ضئيلة (3,33%)، مما يؤكد أن معظم أفراد العينة لا يزالون في بدايات أو منتصف مسارهم المهني من حيث الإدماج الوظيفي. تعكس هذه المعطيات طبيعة فئة الموظفين المدمجين، الذين تختلف خبراتهم السابقة رغم حداثة وضعيتهم الإدارية.

7. أدوات الدراسة:

يلجأ الباحث من أجل جمع معلومات كافية عن الظاهرة التي يرغب بدراستها إلى مجموعة من الأدوات تتناسب وطبيعة دراسته ومتغيرات هذه الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على مقياسين تم تطبيقهما وتقنيتهما على البيئة الجزائرية وهما مقياس **المناخ التنظيمي** الذي اعده الطالب إيهاب محسن حمود الحبشي 2019، ومقياس التتمتع الوظيفي من اعداد الطالبة: آية السقطي 2023 مخيمر وفيما يلي عرض للمقياسين:

1.7. الاستبيان الأول: المناخ التنظيمي :

تم الاعتماد على استبيان خاص **المناخ التنظيمي** ، ويتكون من 20 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى أربع أبعاد (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات) تم الاعتماد على استبيان خاص **المناخ التنظيمي** . لـ إيهاب محسن حمود الحبشي، رسالة دكتوراه بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2019

1.1.7. وصف مقياس المناخ التنظيمي:

يتكون المقياس من 20 فقرة موزعة على 04 أبعاد وهي كالتالي:

الجدول رقم (05): يوضح أبعاد مقياس المناخ التنظيمي:

الأبعاد	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
الهيكل التنظيمي	05	1، 2، 3، 4، 5
نمط القيادة	05	6، 7، 8، 9، 10
نمط الاتصال	05	11، 12، 13، 14، 15
المشاركة في اتخاذ القرارات	05	16، 17، 18، 19، 20

من اعداد الطالبة

الجدول رقم (06): يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس المناخ التنظيمي

البدائل	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

2.1.7. الخصائص السيكمترية لمقياس المناخ التنظيمي:

3.1.7. صدق الأداة صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (07): قيم معاملات تمييز المفردات المقياس المناخ التنظيمي

ابعاد المقياس	ترتيب الفقرة	الفقرات	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة البعد مع المقياس
الهيكل التنظيمي	1.	أرى ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالترتيب والتنسيق	**0.701	**0.789
	2.	لا أرى ان الإدارة تسطر أهداف تتميز بالوضوح	**0.735	
	3.	مسؤولياتي محددة بدقة في المؤسسة	**0.932	
	4.	علاقاتي مع الإدارة جيدة	**0.771	
	5.	لا أرى ان الإدارة تحرص على تطبيق الأنظمة واللوائح	**0.881	
نمط القيادة	6.	لا يقوم المسؤول بالتشاور معنا لتحسين سير العمل داخل المؤسسة	**0.776	**0.832
	7.	لا يبذل المسؤول أي مجهودات لتلبية متطلباتنا الوظيفية	**0.828	
	8.	يساعدني المسؤول المباشر في حل مشكلاتي في مكان العمل	**0.677	
	9.	هناك ثقة وتعاون بيني وبين المسؤول عليا	**0.787	
	10.	يحرص المسؤول المباشر لي على مدى تطبيقي للتعليمات الادارية	**0.808	
نمط الاتصال	11.	أجد مرونة في الاتصال مع الادارة لتبادل المعلومات	**0.564	**0.699
	12.	نقوم باستخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	**0.473	
	13.	نناقش المشاكل التي تعيق سير عملنا مع المسؤولين	**0.677	

	0.981**	نظام الاتصال بالمؤسسة لا يساعدنا في تحقيق أهدافنا	14.	
	0.364**	المعلومات الواردة إلينا لا تتصف بالدقة والوضوح	15.	
0.795**	0.747**	لا يراعي المسؤول خبرتنا عند اتخاذ القرارات	16.	المشاركة في اتخاذ القرار
	0.875**	يشركني المسؤول في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات	17.	
	0.707**	يشارك المسؤول الموظفين المدمجين حديثا في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي	18.	
	0.878**	تحرص الإدارة على إشراكي مع زملائي في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	19.	
	0.647**	أرى ان الإدارة تتخذ القرارات دون دراسة معمقة للمشكلة وطبيعتها	20.	

*دالة عند 0.05

مخرجات spss 21

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (07) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات مقياس المناخ التنظيمي صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 ، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

4.1.7. ثبات مقياس المناخ التنظيمي عن طريق معامل الفا كرونباخ:

الجدول رقم (08): يوضح أبعاد مقياس المناخ التنظيمي:

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	05	0.985
نمط القيادة	05	0.923
نمط الاتصال	05	0.987
المشاركة في اتخاذ القرارات	05	0.954
الثبات العام للمقياس	20	0.972

مخرجات spss 21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنه لمقياس المناخ التنظيمي لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحية للقياس.

2.7. الاستبيان الثاني: التمر الوظيفي :

تم الاعتماد على استبيان خاص بالتمر الوظيفي ، ويتكون من 21 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد (محور التمر في مكان العمل ، محور التمر في مكان العمل التمر المرتبط بالفرد ، محور التمر في مكان العمل التمر المرتبط بالجسد).
تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس آية السقطي 2023/2022: في دراستها بعنوان أثر التمر في مكان العمل في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

1.2.7. وصف مقياس التمر الوظيفي:

يتكون المقياس من 21 فقرة وتوزع على 03 ابعاد كالتالي:

الجدول رقم (09): يوضح أبعاد مقياس التمر الوظيفي:

الأبعاد	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
محور التمر في مكان العمل	08	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8
محور التمر في مكان العمل التمر المرتبط بالفرد	10	9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18
محور التمر في مكان العمل التمر المرتبط بالجسد	03	19، 20، 21

من اعداد الطالبة

الجدول رقم (10): يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس التمر الوظيفي

البدائل	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

2.2.7. الخصائص السيكومترية لمقياس التنمر الوظيفي:

3.2.7. صدق الأداة صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (11): قيم معاملات تمييز المفردات المقياس التنمر الوظيفي.

ابعاد الدراسة	ترتيب الفقرات	الفقرات	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة البعد مع المقياس
محور التنمر في مكان العمل	1.	يقوم البعض بحجب معلومات عني مما يؤثر في أدائي	*0.630	**0.767
	2.	توجه لي الأوامر لأداء أعمال تتطلب مستوى من الكفاءة أقل مما أمتلك	**0.766	
	3.	يتم تجاهلي أو إبعادي عن قضايا تخص عملي	*0.334	
	4.	يتم تجاهلي أو أواجه ردة فعل عدائية عند اقترابي من أحدهم	*0.329	
	5.	يطلب مني انجاز مهام في مواعيد نهائية غير ممكنة وغير معقولة	**0.491	
	6.	اتعرض للضغط بعدم المطالبة بأشياء يحق لي الحصول عليها (مثل: إجازة مرضية الإجازات المستحقة، تكاليف النقل...)	*0.346	
	7.	تتم مراقبتي بشكل مفرط في عملي.	**0.679	
	8.	يتم تحميلي أعباء عمل كبيرة جدا لا يمكن القيام بها.	**0.552	
محور التنمر في مكان العمل المرتبط بالفرد	9.	يتم إلغاء مسؤوليات أساسية مرتبطة بعملي أو تستبدل بمهام عديمة الأهمية أو أقل شأنا	*0.332	**0.741
	10.	توجه لي ملاحظات مهينة أو مسيئة عن شخصي أو موافقي أو حياتي الخاصة	0.415**	
	11.	تعرض لتلميحات أو إشارات من الآخرين بأنه يجب علي ترك عملي.	0.396*	
	12.	يتم تنكيري وبشكل متكرر بأخطائي أو هفواتي	0.301*	
	13.	إهمال أرائي ووجهات نظري	**0.692	
	14.	اتعرض لمزاح سخيف فينا يتعلق بعملي من قبل أشخاص لا اتفق معهم.	0.346*	
	15.	يتم نشر النميمة والشائعات علي في مكان عملي.	0.331*	

	0.697**	16. يتم الغاء مسؤوليات أساسية مرتبطة بعملية أو تستبدل بمهام عديمة الأهمية أو أقل شأنًا	
	0.337*	17. توجه لي ملاحظات مهينة أو مسيئة عن شخصي أو موافقي أو حياتي الخاصة	
	0.332*	18. تعرض لتلميحات أو إشارات من الآخرين بأنه يجب علي ترك عملي.	
**0.597	0.331*	19. اتعرض للصراخ والغضب الانفعالي في مكان عملي	محور التنمر في مكان العمل التنمر المرتبط
	0.767**	20. تعرض لسلوكيات تهديدية مثل حركة الأصابع الاستفزازية انتهاك مكان عملي المخصص الدفع العنيف عرقلة طريقي....	
	0.337*	21. أتعرض لتهديدات تتعلق باستخدام العنف ضدي أو اعتداء جسدي أو إساءة فعلية	

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (02) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات مقياس التنمر الوظيفي صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 ، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

4.2.7. ثبات مقياس التنمر الوظيفي عن طريق معامل الفا كرونباخ:

الجدول رقم (12): نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان التنمر الوظيفي.

قيمة ألفا	مقياس
0.881	محور التنمر في مكان العمل
0.895	محور التنمر في مكان العمل التنمر المرتبط بالفرد
0.892	محور التنمر في مكان العمل التنمر المرتبط بالجسد
0.877	التنمر الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن استبيان التنمر الوظيفي له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.

8. الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة التي أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية.

الحدود الزمانية للدراسة الأساسية: تم القيام بالدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 06 أفريل 2025 إلى 30 أفريل 2025.

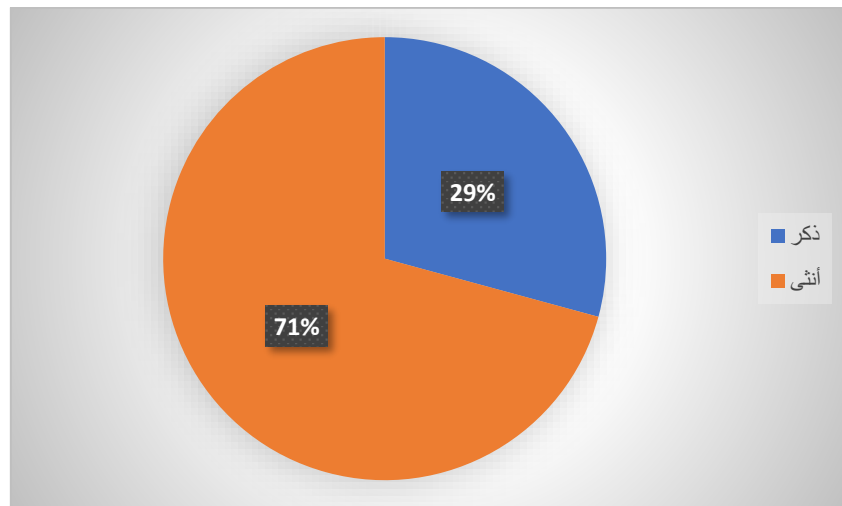
1.8. مواصفات خصائص العينة

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
ذكر	19	29,23%
أنثى	46	70,77%
المجموع	65	100%

المصدر: مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أغلب أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت نسبتهن 70.77% مقابل 29.23% للذكور، مما يشير إلى غلبة واضحة للعنصر النسوي ضمن العينة. قد يُعزى هذا التفاوت إلى سياسة التوظيف أو الإدماج الأخيرة التي تميل إلى تشغيل النساء في المصالح البلدية بولاية تيسمسيلت، أو إلى تفضيل العنصر النسوي للعمل في هذا القطاع نظراً لطبيعته المحلية والمستقرة



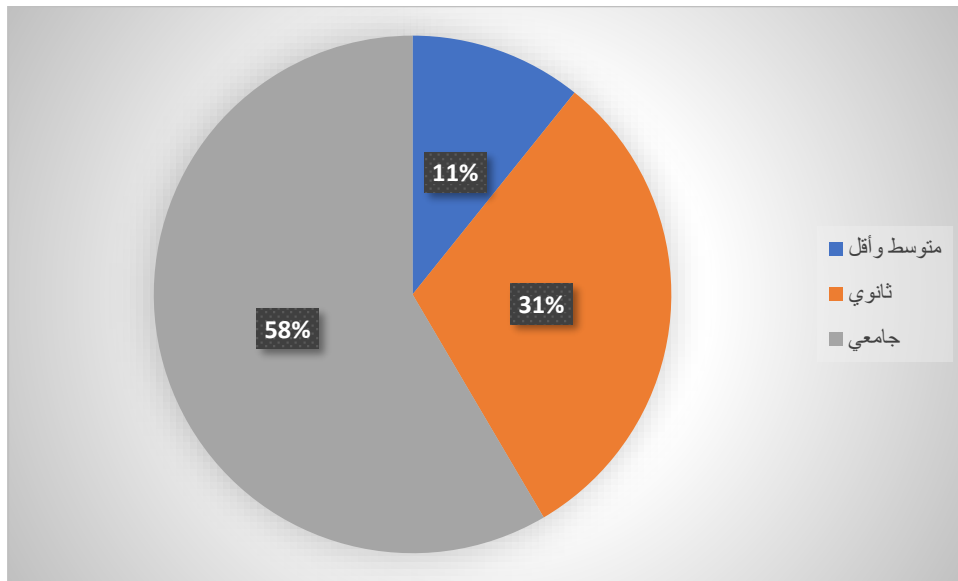
الشكل رقم 02: دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل	التكرارات	النسبة %
جامعي	38	58,46
ثانوي	20	30,77
متوسط وأقل	7	10,77
المجموع	65	100%

المصدر: مخرجات spss vr21

تُظهر هذه المعطيات أن أكثر من نصف العينة (58,46 %) يحملون مؤهلات جامعية، فيما تقل حصة الحاصلين على مستوى متوسط أو أقل عن الثلث. يعكس هذا المستوى العلمي المرتفع قدرة أكبر على استيعاب الإجراءات التنظيمية والمعرفة التقنية المطلوبة، وقد يشير إلى توجه المسار الإداري بإدماج كوادر مؤهلة أكاديميًا في وظائف تتطلب مستوى معينًا من التأهيل.



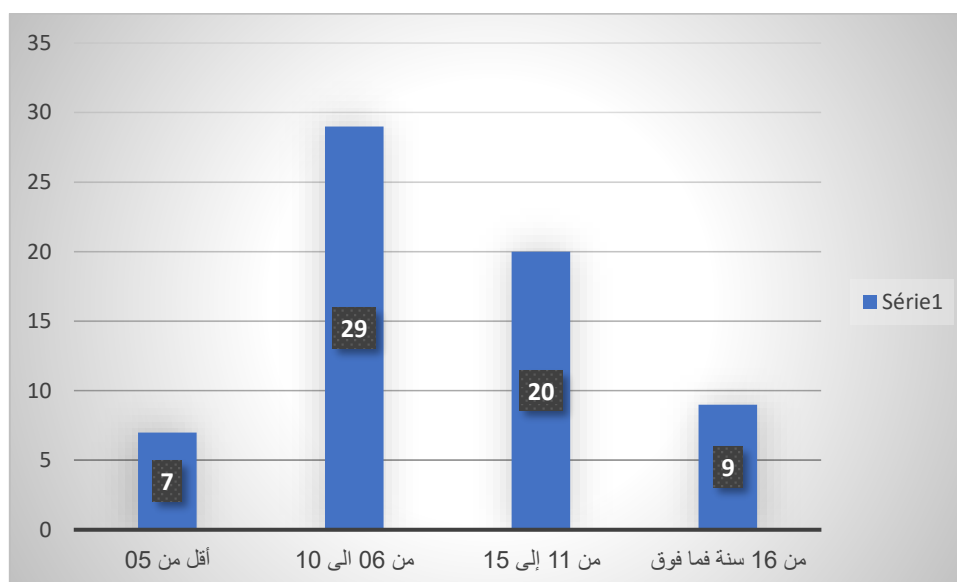
الشكل رقم 03: دائرة نسبوية توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسبة%
أقل من 05	7	10,77
من 06 الى 10	29	44,62
من 11 إلى 15	20	30,77
من 16 سنة فما فوق	9	13,85
المجموع	65	100%

المصدر: مخرجات spss vr21

على الرغم من كون جميع الأفراد مصنّفين كـ«مدمجين حديثاً» إدارياً، إلا أن أكثر من نصفهم (44,62 %) يمتلكون خبرة مهنية بين 6 و 10 سنوات، وحوالي ثلثهم (30,77 %) بين 11 و 15 سنة. هذا يشير إلى أن الإدماج الرسمي قد طال كوادر عملت سابقاً في صيغ تشغيلية بديلة أو عقود مؤقتة.



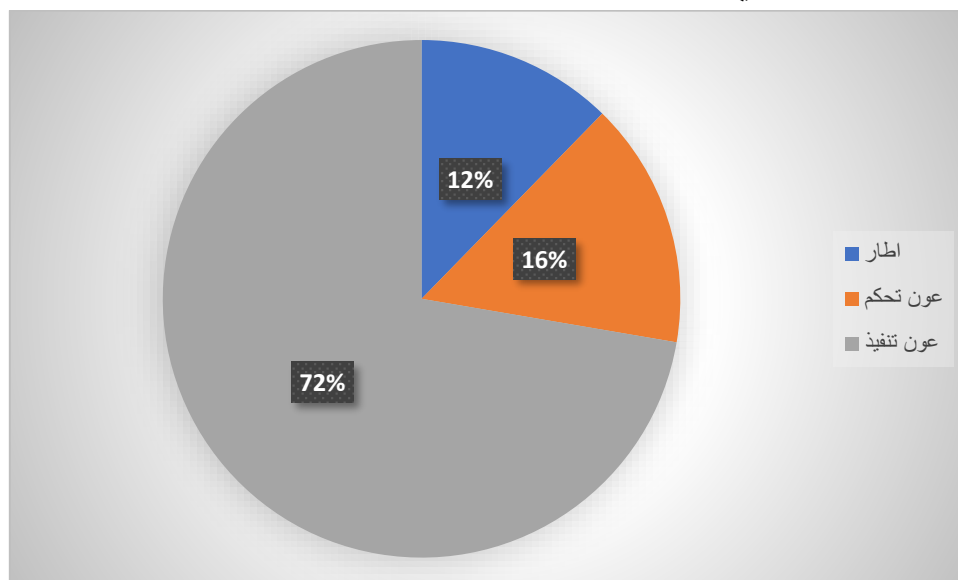
الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
إطار	08	12,31%
عون تحكم	10	15,38%
عون تنفيذ	47	72,31%
المجموع	65	100%

المصدر: مخرجات spss vr21

يركّز القسم الأكبر من العينة على فئة «عون تنفيذ»، بنسبة تزيد على 70 %، وهي فئة ترتبط عادةً بالمهام التطبيقية اليومية. تشكل الفئتان الإداريتان («إطار» و«عون تحكم») أقل من 30 % مجتمعين، مما يعكس تركيزاً في التوظيف على العنصر التنفيذي المباشر.



الشكل رقم 05: دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تم تفريغ الاستبيانات وترميز البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب المتوسط الحسابي.
- حساب الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.
- حساب التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الخامس

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

1-1 عرض نتائج الفرضية العامة :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالتنمر الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الإدماج حديثاً - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت .

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والتنمر الوظيفي.

المحور	المتوسط	انحراف	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	Pearson	(sig)
المناخ التنظيمي	83.97	14.70	60	64	0.623**	0.000
التنمر الوظيفي	51.69	11.24	63			

المصدر: مخرجات spss vr21

تشير نتائج جدول (17) إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية قوية ودالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتنمر الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الإدماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام - تيسمسيلت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = -0.623$ مما يثبت صحة الفرضية القائلة بوجود ارتباط معنوي قوي بين المتغيرين. ويعني ذلك أن التحسّن في أبعاد المناخ التنظيمي—من عدالة تنظيمية وتقدير الموظف وتواصل فعال ودعم إداري—ي صاحبه انخفاض ملموس في سلوكيات التنمر الوظيفي، الأمر الذي يبرز أهمية الاستمرار في تعزيز بيئة عمل إيجابية وأمنة نفسياً، مع تدريب القيادات على إدارة الصراعات والذكاء العاطفي، وإجراء استبانات دورية كل ستة أشهر لقياس مدى تطوّر المتغيرين وتقييم فاعلية التدخلات.

أظهرت نتائج جدول (17) ارتباطاً سالباً قوياً معنوياً $r = -0.623$ بين جودة المناخ التنظيمي ومستوى التنمر الوظيفي، وهو ما يتوافق مع الاتجاه العام في الأدبيات البحثية حول أثر المناخ الإيجابي على الحد من السلوكيات العدائية في العمل. فعلى الصعيد الأجنبي، أشار (McMunay et al. 2004) إلى أن العوامل المكوّنة للمناخ التنظيمي—كالنّقة والعدالة والدعم والتماسك—مرتبطة ارتباطاً معنوياً إيجابياً بالالتزام الموظفين بما يشير ضمناً إلى انخفاض السلوكيات السلبية، فيما وجدت دراسة (Jeevan Jayoti 2013) أن تحسين عناصر المناخ التنظيمي يرفع من الرضا والالتزام الوظيفي ويبقي العاملين بعيداً عن أنماط السلوك المضطربة. وعلى الرغم من أن هاتين الدراستين ركزتا على الالتزام والرضا أكثر من التنمر، فإنهما تدعمان فرضية أن بيئة العمل الإيجابية تسهم في تقليل دوافع التنمر كوسيلة للتنفيس عن الضغوط أو المنافسة.

فيما يخص الدراسات التي تناولت التتمّر الوظيفي، خلّص Cross et al. (2011) إلى أن نقص تطبيق ممارسات بيئة آمنة في المدارس الأسترالية لم يحدث انخفاضاً في معدلات التتمّر بين الطلاب، مما يبرز أهمية توفر مناخ تنظيمي واضح وداعم. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما خلّصت إليه دراسة Hussein (2019) حول "الدعم الإداري" وارتباطه السلبي القوي بمؤشرات التتمّر في المؤسسات، حيث أكدت أن سياسات الدعم والعدالة التنظيمية تُقلل من سلوكيات التتمّر الوظيفي بدرجة ملحوظة.

أما على الصعيد العربي والمحلي، فقد أشارت دراسة غزالي سالم (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (بما فيها التقدير والعدالة) وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى، مما يدعم أن بيئة العمل الإيجابية تنعكس أيضاً في سلوكيات تفاعلية صحية بعيداً عن التتمّر. وفي دراسة بغو هواري (2024) حول واقع التتمّر الوظيفي بولاية أم البواقي، بلغت نسبة الموظفين الذين لا يتعرضون للتتمّر 72.3%، مما يؤكد إمكانية خفض هذه الظاهرة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي. كذلك، وجدت دراسة عيسى بوعشرين (2024) أن التتمّر الوظيفي يؤثر سلبياً على الأداء داخل المؤسسات الاستشفائية بالمسيلة، وهو ما يبرر الاستثمار في تحسين المناخ التنظيمي كاستراتيجية وقائية.

بناءً على هذه المقارنات، تتضح أهمية النتائج الحالية في إظهار دور المناخ التنظيمي الإيجابي—المتجسد في العدالة والتقدير والتواصل والدعم—كحاجز وقائي ضد التتمّر الوظيفي، مما يتسق مع نتائج الأبحاث الأجنبية والعربية والمحلية ويؤكد ضرورة مواصلة الجهود التطويرية في هذا المجال

ومنه ان المناخ التنظيمي الإيجابي—الذي يتسم بالعدالة والتقدير والتواصل الفعال والدعم الإداري—يمتثل ركيزة أساسية للحد من ظاهرة التتمّر الوظيفي بين الموظفين الجدد. ومن هنا، يصبح الاستثمار في برامج تطوير المناخ التنظيمي ليس خياراً رفاهياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان بيئة عمل صحية ومستقرة.

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية :

1.2. عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمست. **الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء الوظيفي.**

المحور	المتوسط	انحراف	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	Pearson	(sig)
الهيكل التنظيمي	22.84	4.80	15	64	0.559**	0.000
الانتماء الوظيفي	51.69	11.24	63			

المصدر: مخرجات spss vr21

تشير نتائج جدول (18) إلى وجود ارتباط سالب معنوي بين متغير الهيكل التنظيمي ومستوى الانتماء الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام - تيسمست، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = -0.559$ ، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. ويعني هذا أن تعزيز وضوح الأدوار وتحديد المهام وتدرج السلطات ضمن هيكل تنظيمي مرن ومنظم يساهم بشكل ملموس في خفض مظاهر الانتماء الوظيفي. لذا ينبغي مواصلة العمل على تطوير المستندات التنظيمية واللوائح الداخلية، وضمان وضوح خطوط السلطة والتواصل الرأسي والأفقي، بالإضافة إلى تدريب المدراء المتوسطين على إدارة التنظيم وتطبيق المبادئ ببصيرة واضحة، مع متابعة دورية لقياس تأثير هذه التحسينات على مستوى الانتماء.

تتسق نتائج جدول (18) حول العلاقة السالبة بين وضوح الهيكل التنظيمي والانتماء الوظيفي $r = -0.559$ ، مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، إذ أكدت مورياني وآخرون (McMunay et al., 2004) أن هيكل الأدوار وتدرج السلطات بوضوح يعزز الشعور بالأمان الوظيفي ويقلل من النزاعات الداخلية التي قد تتسبب في سلوكيات عدائية.

كما وجدت غزالي سالم (2019) أن وضوح اللوائح التنظيمية وتنسيق الإجراءات يرفع من فاعلية الأداء الوظيفي ويحد من الممارسات السلبية بين الموظفين. وفي البحث الميداني الذي أجراه بغو هواري (2024) على موظفي الوظيفة العمومية بولاية أم البواقي، لوحظت نسب أقل من التعرض للانتماء في الأقسام التي تتمتع بهيكل تنظيمي مرن ومنظم. وهذا التوافق بين نتائج دراستنا والدراسات الأجنبية والعربية

يؤكد أن الاستثمار في تصميم هيكل تنظيمي واضح يشمل تحديد دقيق للمهام والسلطات وقنوات الاتصال يُعدّ استراتيجية فعّالة للحدّ من التمر الوظيفي وخلق بيئة عمل أكثر استقراراً وانسجاماً.

2.2. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة وعلاقته بالتمر الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الإدماج حديثاً – في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين القيادة والتتمر الوظيفي:

المحور	المتوسط	انحراف	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	Pearson	(sig)
القيادة	21.53	3.10	15	64	**0.901 –	0.000
التتمر الوظيفي	51.69	11.24	63			

المصدر: مخرجات spss vr21

تشير نتائج جدول (19) إلى وجود ارتباط سالب قوي جداً ودال إحصائياً بين نمط القيادة والتتمر الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الإدماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام – تيسمسيلت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = -0.901$ ، مما يؤكد تحقق الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. ويعني هذا أن اعتماد أساليب قيادة داعمة ومستشارية تشرك الموظف في اتخاذ القرار وتحقق العدالة والتواصل المفتوح، يصاحبه انخفاض دراماتيكي في سلوكيات التتمر الوظيفي، مما يبرز أهمية الاستثمار في برامج تدريب القادة على القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، وتطبيق آليات للتغذية الراجعة الدورية، إلى جانب متابعة تأثير هذه المبادرات من خلال استبانات شهرية أو ربع سنوية لقياس مدى تحسن العلاقة بين القيادة وتقليل التتمر.

تظهر نتائج دراستنا من جدول (17) توافقاً كبيراً مع نتائج البحوث الأجنبية التي ربطت بين جودة المناخ التنظيمي وتراجع السلوكيات العدائية في مكان العمل. فقد أشار (McMunay et al. 2004) إلى أن بيئات العمل التي تتميز بالعدالة والثقة والدعم تنتج التزاماً تنظيمياً عالياً وانخفاضاً في السلوكيات السلبية، فيما وجدت (Jeevan Jayoti 2013) أن تحسين عوامل المناخ التنظيمي يرفع من الرضا والالتزام الوظيفي ويحدّ من نية ترك العمل، وهو ما يفسر انخفاض رغبة الموظفين في اللجوء للتمر كوسيلة لتنظيم الصراعات الداخلية. كما أكدت دراسة (Hussein 2019) أن “الدعم الإداري” يرتبط ارتباطاً سالباً قوياً بمؤشرات التتمر الوظيفي، مما يدلّ على أن وجود قنوات دعم فعّالة يقلّل من دوافع التتمر كاستجابة لضغوط العمل.

وعلى الصعيد العربي والمحلي، توائم نتائجنا مع غزالي سالم (2019) التي أظهرت علاقة ارتباطية سلبية بين أبعاد المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي، مما يعكس أثر المناخ الإيجابي في الحد من الممارسات العدائية بين الموظفين.

كذلك لوحظ في دراسة بغو هوارى (2024) أن الأقسام ذات المناخ التنظيمي المنظم سجلت نسباً أقل للتمتع الوظيفي، في حين أظهر عيسى بوعشرين (2024) أن أي قفزة في مظاهر التمتع تصاحب انخفاضاً في الأداء والصحة النفسية للموظفين.

3.2. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال وعلاقته بالتمتع الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثاً – في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الاتصال والتمتع الوظيفي.

المحور	المتوسط	انحراف	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	Pearson	(sig)
الاتصال	18.67	3.70	15	64	0.751**	0.000
التمتع الوظيفي	51.69	11.24	63		–	

المصدر: مخرجات spss vr21

تشير نتائج جدول (20) إلى وجود ارتباط سلبي قوي ودال إحصائياً بين نمط الاتصال والتمتع الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام – تيسمسيلت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = -0.751$ ، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. ويُبين هذا الارتباط أن تحسين أساليب الاتصال—من وضوح الرسائل، وتواتر التواصل، وانفتاح القنوات لكل المستويات الإدارية، والاستماع الفعال للمقترحات والشكاوى—يرتبط بانخفاض ملموس في سلوكيات التمتع الوظيفي. وبناءً عليه، يُنصح بتعزيز برامج التدريب على مهارات الاتصال الفعال لجميع الموظفين والقادة، وتفعيل آليات التغذية الراجعة الدورية (مثل استبانات الرضا وجلسات التشاور)، وإنشاء منصات رقمية وورش عمل منتظمة لتبادل المعلومات، فضلاً عن متابعة دورية كل ثلاثة إلى ستة أشهر لقياس مدى تحسن الاتصال وتأثيره في الحد من التمتع الوظيفي.

تظهر نتائج دراستنا من جدول (17) توافقاً كبيراً مع نتائج البحوث الأجنبية التي ربطت بين جودة المناخ التنظيمي وتراجع السلوكيات العدائية في مكان العمل. فقد أشار McMunay et al. (2004) إلى أن بيئات العمل التي تتميز بالعدالة والثقة والدعم تنتج التزاماً تنظيمياً عالياً وانخفاضاً في السلوكيات السلبية،

فيما وجدت (2013) Jeevan Jayoti أن تحسين عوامل المناخ التنظيمي يرفع من الرضا والالتزام الوظيفي ويحدّ من نية ترك العمل، وهو ما يفسر انخفاض رغبة الموظفين في اللجوء للتمنر كوسيلة لتنظيم الصراعات الداخلية.

كما أكدت دراسة (2019) Hussein أن "الدعم الإداري" يرتبط ارتباطاً سالباً قوياً بمؤشرات التمنر الوظيفي، مما يدلّ على أن وجود قنوات دعم فعّالة يقلّل من دوافع التمنر كاستجابة لضغوط العمل. وعلى الصعيد العربي والمحلي، تتواءم نتائجنا مع غزالي سالم (2019) التي أظهرت علاقة ارتباطية سلبية بين أبعاد المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي، مما يعكس أثر المناخ الإيجابي في الحدّ من الممارسات العدائية بين الموظفين.

لوحظ في دراسة بغو هواري (2024) أن الأقسام ذات المناخ التنظيمي المنظم سجلت نسباً أقل للتمنر الوظيفي، في حين أظهر عيسى بوعشرين (2024) أن أي قفزة في مظاهر التمنر تصاحب انخفاضاً في الأداء والصحة النفسية للموظفين.

4.2. عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالتمنر الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الإدماج حديثاً – في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت.

الجدول رقم (21) : يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتمنر الوظيفي:

المحور	المتوسط	انحراف	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	Pearson	(sig)
اتخاذ القرارات	20.93	5.10	15	64	**0.514 —	0.000
التمنر الوظيفي	51.69	11.24	63			

المصدر: مخرجات spss vr21

تشير نتائج جدول (21) إلى وجود ارتباط سلبي متوسط ودال إحصائياً بين مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومستوى التمنر الوظيفي لديهم لدى الموظفين المستفيدين من الإدماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام – تيسمسيلت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = -0.514$ ، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. ويعني هذا أن ارتفاع درجة إشراك الموظفين في عمليات القرار—من خلال فتح قنوات مشاركة واضحة، وتعزيز دورهم في تحديد الأولويات وتقييم الأداء—ي صاحبه انخفاض ملموس في ممارسات التمنر الوظيفي. وبناءً عليه، يُنصح بتكثيف آليات المشاركة عبر اجتماعات دورية وحقيقية لاتخاذ القرار، واعتماد نماذج استبيان تشاركي لتحديد

احتياجات الموظفين وآرائهم، بالإضافة إلى تدريب القادة على أساليب المشاركة الفاعلة وضمان الشفافية في إجراءات اتخاذ القرار، مع إجراء متابعة كل ثلاثة أشهر لقياس مدى تحسن مؤشر المشاركة وتأثيره في الحد من التمر الوظيفي.

تؤكد نتائج جدول (17) حول الارتباط السالب القوي والمعنوي بين المناخ التنظيمي والتمر الوظيفي $r = -0.623$ ، ما ورد في الأدبيات البحثية من أن بيئة العمل الداعمة والعادلة تقلل من السلوكيات العدائية لدى الموظفين. فقد أظهرت دراسة (McMunay et al. (2004 أن تعزيز عناصر المناخ التنظيمي—كالعدالة والثقة والدعم—يرتبط بارتفاع الالتزام التنظيمي وانخفاض حالات الصراع الداخلي، بينما وجدت (Jeevan Jayoti (2013 أن المناخ التنظيمي الإيجابي يرفع الرضا الوظيفي ويحد من نية ترك العمل، مما يقلل بالتالي من اللجوء إلى التمر كآلية لتنظيم الصراعات. ويتقاطع هذا مع نتائج Hussein (2019) التي بينت أن “الدعم الإداري” عنصر محوري في خفض مؤشر التمر الوظيفي بصورة ذات دلالة إحصائية.

وعلى الصعيد العربي والمحلي، تدعم دراسات غزالي سالم (2019) علاقة المناخ التنظيمي بإنتاجية الموظفين وانعكاس ذلك إيجاباً على تراجع الممارسات السلبية، وبيّنت بحوث بغو هوارى (2024) أن الأقسام ذات الهيكل التنظيمي الواضح والمنظم سجلت نسباً منخفضة من حالات التمر. كما أكدت دراسة عيسى بوعشرين (2024) أن ارتفاع مظاهر التمر يؤثر سلباً في الأداء والصحة النفسية للموظفين، مما يبرر الاستثمار في تحسين المناخ التنظيمي كاستراتيجية أساسية لضمان بيئة عمل صحية.

أولاً: نتائج الدراسة

- من خلال المتوسطات الحسابية يظهر لنا انه يوجد مناخ تنظيمي عال في حين يظهر مستوى اقل من المتوسط بالنسبة للتنمر الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
- وجود ارتباط سلبي قوي ودال إحصائياً بين المناخ التنظيمي والتنمر الوظيفي مما يعني أن تحسين أبعاد المناخ التنظيمي يصاحبه انخفاض ملموس في سلوكيات التنمر الوظيفي.
- وجود ارتباط سلبي معنوي متوسط بين وضوح الهيكل التنظيمي والتنمر الوظيفي مما يدل على أن تحديد الأدوار والتدرج الواضح للسلطات يقلل من مظاهر التنمر.
- وجود ارتباط سلبي قوي جداً بين نمط القيادة الداعمة والتنمر الوظيفي ما يؤكد أن القيادة التحويلية والمشاورات المفتوحة تقلل بشدة من ممارسات التنمر.
- وجود ارتباط سلبي قوي بين جودة الاتصال والتنمر الوظيفي يشير إلى أن وضوح الرسائل وتواتر التواصل وانفتاح القنوات يقلل من السلوكيات العدائية.
- وجود ارتباط سلبي متوسط بين مشاركة الموظفين في القرار والتنمر الوظيفي مما يدل على أن إشراك الموظف في صنع القرار يحد من اللجوء إلى التنمر.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي أكدت تأثير العوامل التنظيمية للمناخ التنظيمي في خفض معدلات التمر الوظيفي، لا بد من تبني خطة استراتيجية متكاملة لتعزيز المناخ التنظيمي وبناء ثقافة مؤسسية داعمة. ينبغي أولاً تعزيز وضوح الهيكل التنظيمي من خلال تحديث الأوصاف الوظيفية لكل دور وتفصيل سلطات صنع القرار داخل الوحدات الإدارية، مع إصدار دليل إجراءات يوضح المسارات الرسمية لتقديم الشكاوى وفض النزاعات، وهو ما يدعم العدالة التنظيمية ويحد من الفراغات التي تُغذي السلوكيات السلبية، كما أظهرت الدراسة ارتباطاً سلبياً قوياً بين وضوح الهيكل وتقليل التمر.

من جهة أخرى، يُوصى بتطوير نمط القيادة الداعمة عبر تصميم برامج تدريبية مكثفة لجميع المدراء تركز على مفاهيم القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، مدعومة بورش عمل تطبيقية حول إدارة الصراعات وبناء الثقة داخل الفرق. هذه البرامج - وفقاً للنتائج - ستحدث تأثيراً كبيراً في خفض التمر، إذ تُعزز سلوكيات القيادة الشاملة التي تحول دون تفاقم التوترات.

كما يجب تحسين جودة الاتصال المؤسسي عبر تنظيم ورش دورية لتنمية مهارات التواصل الفعال (الكتابة المهنية، العرض التقديمي، الاستماع النشط)، واعتماد منصة رقمية مركزية لتبادل المعلومات بين الأقسام، مما يضمن شفافية الرسائل ويقلل سوء الفهم المُفضي إلى سلوكيات عدائية، خاصة مع وجود ارتباط قوي بين جودة الاتصال وانخفاض التمر.

وفي سياق تعزيز المشاركة، يُقترح تفعيل آليات تشاورية تشاركية مثل عقد اجتماعات دورية ممثلة لكافة الفئات الوظيفية خلال عملية صنع القرار، وإطلاق استبيانات ربع سنوية لرصد احتياجات الموظفين وملاحظاتهم. هذه الخطوات - وفق الارتباط السلبى المتوسط ستُعزز إحساس الموظفين بالإنصاف وتقلل دافعهم للجوء إلى التمر كوسيلة للتعبير عن السخط.

أخيراً يُحتم ربط التحسينات بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مثل تنفيذ استبيانات نصف سنوية لرصد تطور المناخ التنظيمي ومستويات التمر، وربطها بمؤشرات أداء رئيسية مع ربط النتائج بخطة التحفيز الفردية والجماعية. هذه الآلية تضمن استدامة المبادرات وتعكس التزام الإدارة بالعدالة، وهو ما يعزز ثقة الموظفين وولاءهم.

بتنفيذ هذه المقترحات التي تستند إلى أدلة الدراسة الإحصائية ستتحول بيئة العمل لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثاً - في مصالح بلدية أولاد بسام تيسمسيلت إلى فضاء

تنظيمي متكافئ، تُبنى فيه العلاقات على الاحترام المتبادل، وتتعكس إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطن واستقرار الكوادر الإدارية.

الخاتمة

في ضوء ما استعرضناه من إشكالية الدراسة وأهدافها وفروضها، تبين أن المناخ التنظيمي يشكل عاملاً حاسماً في ضبط مستوى التتمتع الوظيفي بين الموظفين المستفيدين من برامج الإدماج حديثاً في مصالح بلدية أولاد بسام بولاية تيسمسيلت.

فقد أكدت نتائج الدراسة الارتباط الإيجابي بين خصائص المناخ التنظيمي—بما في ذلك الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وآليات الاتصال، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات—ومعدل التعرض لسلوكيات التتمتع داخل بيئة العمل. وعند تمتع الموظفين الجدد بمناخ تنظيمي إيجابي يتميز بالوضوح والعدل والاحترام المتبادل، تقل فرص حدوث الممارسات العدوانية وتزداد روح الانتماء والرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء واستمرارية الموظفين.

كما كشفت الدراسة أن الهيكل التنظيمي المرن والمنسجم مع احتياجات الموظفين الجدد يساهم في توفير القنوات الرسمية وغير الرسمية للتواصل والدعم، مما يقلل من حالات العزلة والتمييز. ومن جانب القيادة، لجأ الموظفون إلى التصريح عن تجاربهم السلبية بدرجة أقل كلما اتسمت أساليب المديرين بالتوجيه الإيجابي والتشجيع، فيما عززت آليات الاتصال الفعالة مستويات الثقة والشفافية داخل المؤسسة. وأخيراً، ثبت أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعزز شعورهم بالمسؤولية والتمكين، فتراجع معها مظاهر الاستبعاد والتهم.

وعليه فإن توصيات هذه الدراسة تنبثق من واقع النتائج، حيث يُستحسن لبلدية أولاد بسام العمل على:

1. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتسم بالمرونة ويضمن وضوح الأدوار والمسارات الوظيفية؛
2. تدريب القيادات على أساليب الإدارة التحفيزية والتواصل الفعال؛
3. تفعيل قنوات اتصال داخلية رسمية وغير رسمية تتيح التعبير عن الشكاوى والمقترحات بحرية؛
4. إشراك الموظفين الجدد في ورش عمل وحلقات نقاش حول القرارات التي تؤثر على مهامهم ومسؤولياتهم.

ختاماً تساهم هذه الإجراءات في بناء بيئة عمل أكثر عدلاً وأماناً، تساهم في تثبيت الموظفين الجدد وتعزيز جودة الخدمات البلدية. ومن الضروري إجراء دراسات مستقبلية تطل مؤشرات أخرى للمناخ التنظيمي، كالثقافة التنظيمية والأخلاقيات المهنية، وذلك لاستكمال فهم ديناميات التتمتع وآليات مكافحته ضمن السياقات المحلية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. العميان، محمود سلمان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط4). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. المغربي، كامل محمد. (2005). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
3. جناح، أبو الديار مسعد. (2012). *سيكولوجية التمر بين النظرية والعلاج* (ط2). الكويت: مكتبة الكويت الوطنية.
4. الهاشمي، لوكيا. (2006). *السلوك التنظيمي (الجزء الثاني)*. قسنطينة، الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، دار الهدى للطباعة والنشر.
5. الصيرفي، محمد. (2009). *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات (الجزء الرابع)*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
6. المطرفي، محمد بن سليم عطيه. (2013). *المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية.
7. السكران، ناصر محمد إبراهيم. (2004). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي* [رسالة ماجستير غير منشورة].
8. قرواني، خالد. (2010). *مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سليفات التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم* [دراسة تطبيقية]. جامعة القدس، فلسطين.
9. حسين، ناجي عارف. (2010). *السلوك التنظيمي* (ط1). عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
10. شهاب، محمد علي. (2011). *السلوك الإنساني في التنظيم*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
11. رسمي، حمد حسن. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء.
12. عبد فليح، فاروق؛ والسيد، محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

13. كاظم، حمود خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 14. ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
 15. سعيد، سلطان محمد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
 16. صالح الدين، عبد الباقي. (2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية.
 17. حمادات، حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي (ط1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
 18. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2009). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط1). مصر: المكتبة العصرية.
- المجلات والدوريات:**
1. الخالدي، أمل إبراهيم حسون. (2021). التتمتع الوظيفي وعلاقته بالشخصية السيكوباتية لدى موظفي الدولة. مجلة كلية التربية.
 2. الزيادي، بسنت. (2020). أثر التتمتع في مكان العمل على الصلابة النفسية للعاملين: دراسة ميدانية. المجلة العربية لدراسة وبحوث العلوم التربوية والإنسانية.
 3. مغار، عبد الوهاب. (2015). التتمتع الوظيفي: مقارنة نظرية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر.
 4. النعيمي، صلاح عبد القادر؛ وشعيب، عزيز أحمد. (2018). تأثير التتمتع الوظيفي في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية بابل. مجلة تنمية الرافدين.
 5. هادي، عبيد أحمد. (2022). دور تطوير رأس المال الأخلاقي في الحد من سلوكيات التتمتع في مكان العمل. مجلة الإدارة والاقتصاد.

6. عبيب، غنية؛ وأبو قاسم، سعد الله. (2022). ظاهرة التمر في ضوء المقاربات النظرية المفسرة لها (نحو قراءة تحليلية تكاملية). مجلة البحوث التربوية والتعليمية.
7. أحمد، آية الله عبده سليمان. (2021). دور التعقل في تعديل العلاقة بين التمر في العمل والرضا الوظيفي لدى العاملات بالوظائف الإدارية. المجلة المصرية للدراسات النفسية.
8. بغو، هوري. (2024). واقع التمر الوظيفي في الوظيفة العمومية: دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة أم البواقي.
9. هبري، آسيا. (2021). المناخ التنظيمي وضغوط العمل: علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية.
10. الذبيبات، محمد محمود. (1999). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. دراسات للعلوم الإدارية.
11. رياض، عزيز ضياء. (2013). المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي. مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
12. زرقط، بولرباح. (2017). أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط.
13. محارمة، ثامر. (1996). المناخ التنظيمي في الفكر الإداري. مجلة المحكمة الإدارية.
14. الهني، خالد يوسف طارق. (2005). العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة. المجلة العربية للإدارة، 1(4).
15. عبد الله، عياشي. (2017). دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر.

الرسائل الجامعية:

1. السرحان، هيثم قاسم محمد. (2020). التمر في العمل وأثره في الاحتراق الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت، الأردن.
2. العتيق، أمل إسماعيل. (2020). أثر التمر الوظيفي في نية ترك العمل في ظل الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت، الأردن.

3. بوجمعة، تقبيل. (2009). *علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
4. شامي، صليحة. (2010). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
5. مهيدات، رزان علي. (2019). *التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين* [مذكرة ماجستير]. جامعة اليرموك، الأردن.
6. عبد السلام، حمادوش. (2018). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي* [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.
7. السكران، ناصر إبراهيم. (2013). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير]. المملكة العربية السعودية.
8. الوزان، خالد محمد أحمد. (2006). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي* [رسالة ماجستير]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

المواقع الإلكترونية:

1. حسو، أثير إسحق. (2012). *دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية*. جامعة تكريت، (26). تم الاسترجاع في 3 يناير 2025، من www.iasj.net
2. الحاج حسن، الهام حسن. (2019). *التنمر وآثاره المدمرة على المتنمر والضحية والشاهد*. مكتبة نور. تم الاسترجاع في 23 يناير 2025، من noor-book.com
3. عمر، أحمد حمدي؛ ومحمد، وفاء علي. (2021). *التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي: دراسة سوسيولوجية*. مجلة علوم الإنسان، جامعة سوهاج، 10. (1).
4. الزيدي، ناظم جواد؛ والشمري، ولاء جلال عبد الأمير). د.ت. *(تأثير القوانين في سلوكيات التنمر الوظيفي: بحث في وزارة التعليم العالي العراقية*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (23).
5. بكر، سوزان فؤاد. (2018). *سلوكيات التنمر في مكان العمل*. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الـ 24 للتدريب والتنمية وإدارة البشر، القاهرة، مصر.
6. العزاوي، نجم عبد الله؛ وحسين، جواد عباس. (2013). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

7. عيسى، حمد علي عبد الله. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين:

دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين [رسالة

ماجستير]. تم الاسترجاع في 3 يناير 2025، من www.polieme.gov.ph.

بالأجنبية:

Christine R & Wilson D: workplace bullying, reviewed by Anna athrina Ph D, 18 december 2021, positive psychology.com.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيةولاية : تسمسيلاتدائرة : تسمسيلاتبلدية : أولاد بساممونوغرافيا البلديةالتعريف بالبلدية :

تعتبر بلدية أولاد بسام من أقدم بلديات الولاية ، أنشأت انطلاقا من عرشين (الروابح وبايزيد) وكانت تسمى إداريا بـ "ليبار " في سنة 1945 ، بها أثار تاريخية شاهدة على تعاقب الحضارات والتي تحتوي على منطقة الخربة في الشمال الشرقي للبلدية تعرف بالشعر الشعبي وشعرائها أمثال الشيخ الحاج محمد بوتشنت ملاحى ، سي الحبيب العمراوي ، عمر الغالمي حرباش والطاهر اللاسني .

موقع البلدية :

تقع بلدية أولاد بسام في الشمال الشرقي لمقر الولاية وتبعد عنها بـ 15 كلم وتتمثل حدودها كما يلي:

- شمالا : بلدية بني شعيب
- جنوبا : بلدية تيسمسيلت وعماري
- غربا : بلدية سيدي عابد
- شرقا : بلدية خميستي

مساحة البلدية :93.50 كلم²تعداد سكان البلدية :

- 10794 نسمة استنادا إلى إحصائيات 2008 .

إحصائيات حول البلدية :**01- المجلس الشعبي البلدي**

عدد نواب الرئيس	التركيبة السياسية للمجلس				عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي
	الجهة الشعبية	جهة المستقبل	حزب جهة التحرير الوطني	التجمع الوطني الديمقراطي	
04	02	03	03	07	15

02- مستخدمي البلدية

عدد مستخدمي البلدية الدائمين	عدد مستخدمي البلدية المؤقتين	رجال	نساء	المجموع
36	29	57	08	65

03/الانتخابات :

عدد المراكز	عدد المكاتب	عدد الناخبين رجال	عدد الناخبين نساء	المجموع العام
04	13	3287	2563	5850

04/الحالة المدنية

أعوان الحالة المدنية الموظفين بالمصلحة	عدد سجلات الحالة المدنية	عدد السجلات	عدد العقود	عدد العقود الممسوحة	عدد العقود المحجوزة	الباقى
04	الميلاد	183	32888	32888	32888	00
	الزواج	140	6145	6145	00	6145
	الوفاة	132	10296	10296	00	10296

05/التعليم الابتدائي (2012-2013) :

عدد المدارس الابتدائية	عدد قاعات التدريس	عدد المعلمين	العدد الإجمالي للتلاميذ	ذكور	إناث
08	50	54	1196	654	542

06/التعليم المتوسط :

عدد المتوسّطات	عدد قاعات التدريس	عدد الأساتذة	العدد الإجمالي للتلاميذ	ذكور	إناث
03	36	56	981	552	429

07/التعليم الثانوي :

عدد الثانويات	عدد قاعات التدريس	عدد الأساتذة	العدد الإجمالي للتلاميذ	ذكور	إناث
01	15	34	459	214	245

08/التكوين المهني والتمهين :

عدد مراكز التكوين	عدد قاعات التدريس	عدد الإساتذة	العدد الإجمالي للمتكونين	ذكور	إناث
01	07	11	207	142	65

09/الموارد المائية :

عدد خزانات المياه	السعة الإجمالية	عدد الآبار الجماعية	عدد الآبار الفردية	المجموع	عدد العيون	المجموع العام
04	3750	06	00	06	06	12

10/التجارة والخدمات :

عدد المحلات التجارية	عدد الأسواق الأسبوعية	عدد المخازن	عدد القصابيات	عدد المرشحات	عدد الحمامات	عدد محطات الخدمات	عدد فضاءات الأنترنت	عدد الخطوط الهاتفية
123	01	01	08	00	01	01	02	512

11/الصحة :

عدد القاعات المتعددة الخدمات	عدد قاعات العلاج	عدد قاعات التوليد	عدد سيارات الإسعاف	عدد الأطباء العامون	عدد الأطباء الخواص	عدد القابلات	عدد الصيدليات	عدد الممرضين
01	04	01 بـ 08 أسرة	01	01	01	01	01	04

12/الشؤون الدينية والأوقاف :

عدد المساجد	عدد الأئمة	عدد قاعات تحفيظ القرآن	عدد المقابر	عدد مقابر الشهداء	عدد الرفاة	المساحة
04	04	04	13	01	24	4.298.56 م ²

13/الفلاحة 01:

الوحدة بالهكتار

المساحة الإجمالية	المساحة الفلاحية الإجمالية	المساحة الفلاحية الصالحة للزراعة	المساحة المسقية	المساحة الرعوية	المساحة الغابية	الأراضي الفلاحية الغير منتجة
9350	7660	7104	220	62	00	494

14/الفلاحة 02 : (توزيع المستثمرات الفلاحية)

المستثمرات الفلاحية الجماعية		المستثمرات الفلاحية الفردية		القطاع الخاص	
العدد	المساحة (هـ)	العدد	المساحة (هـ)	عدد الفلاحين	المساحة (هـ)
16	2642	04	44	356	4943

15/الفلاحة 03 : (المكننة الفلاحية والتحسين العقاري)

عدد الجرارات	عدد المحاريث	ألة الحصاد	المساحة المسطرة للتحسين	المساحة المنجزة	المساحة الغير منجزة بعد
69	69	06	2000	980	1020

16/المطاعم المدرسية الإبتدائية :

عدد المطاعم المدرسية الإبتدائية	عدد التلاميذ المستفيدين من الوجبات
04	933

17/النقل المدرسي :

عدد حافلات النقل المدرسي	خط السير	عدد المستفيدين بأولاد بسام	عدد المستفيدين بتسمسيلات
04	طرباجة –أولاد بسام – تيسمسيلات	170	25

18/التعمير :

مخططات شغل الأراضي (المساحة بالهكتار)						المساحة بالهكتار	المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير
المجموع	مخطط الدرب	المخطط رقم 04	المخطط رقم 03	المخطط رقم 02	المخطط رقم 01		
64.1	5.6	14	11.5	22	11	85.6	01

19/النشاط الإجتماعي :

عدد المستفيد ين من الإدماج المهني	المجموع (2+1)	عدد المستفيدين من المنحة الجزافية التضامنية (2)	عدد المستفيدين من منحة المساعدة الإجتماعية (1)	عدد المصابين بالأمراض المزمنة	عدد المعوقين				
					المجموع 3+2+1 (4+)	الصم والبكم (4)	ذهنيا (3)	بصريا (2)	حركيا (1)
83	562	362	200	90	154	17	43	26	68

20/الطاقة والصناعة :

عدد الوحدات الكهربائية	عدد العقود مع شركة سونلغاز	عدد العدادات الكهربائية	عدد مصابيح الإضاءة العمومية	عدد محلات بيع غاز البوتان	قدرة الاستيعاب
02	07	46	512	04	1750

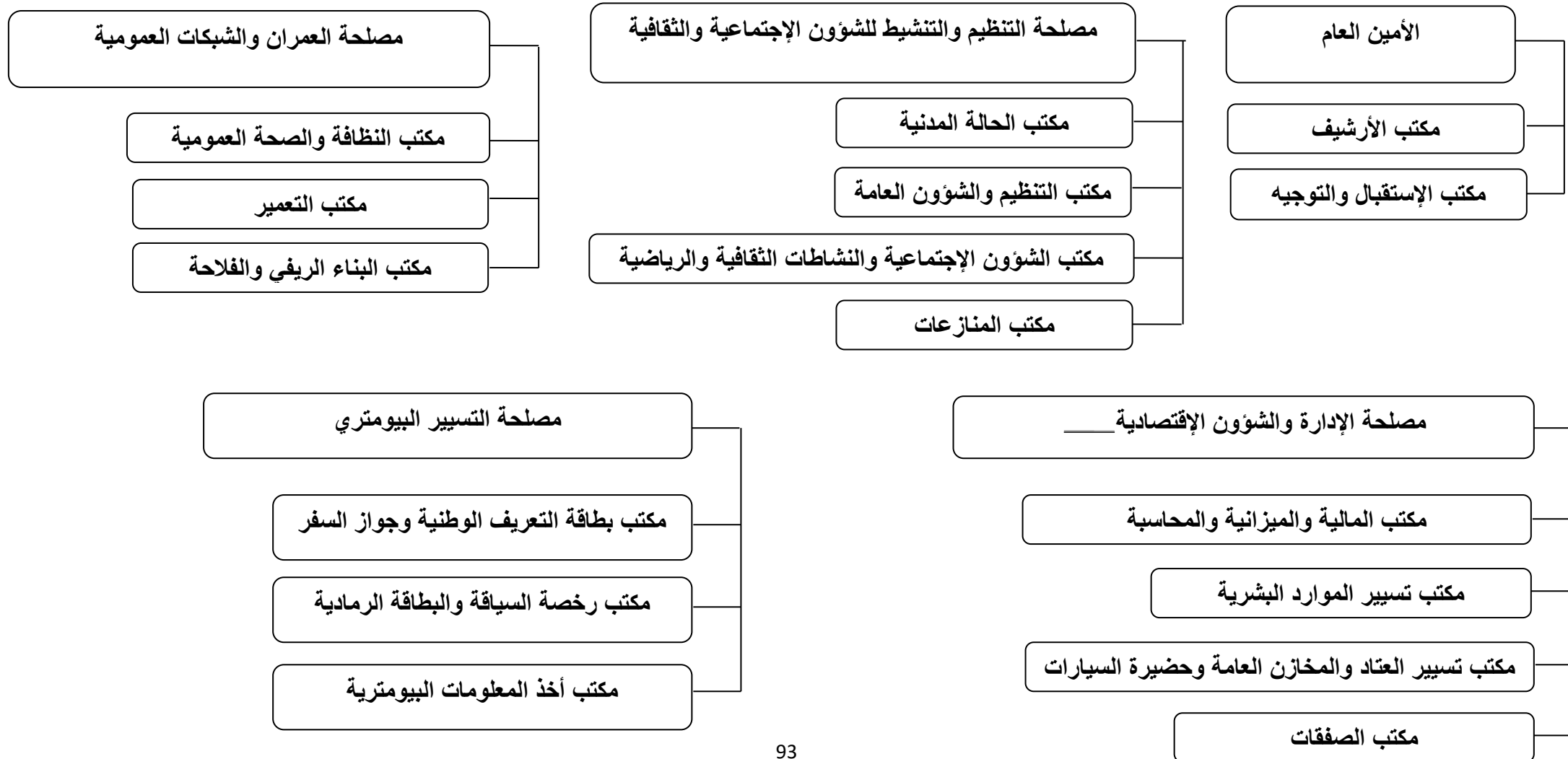
21/ عدد الموظفين المدمجين في مصالح بلديات لولاية تيسمسيلات مارس 2024:

عدد الموظفين المدمجين في مصالح بلديات لولاية تيسمسيلات 2024	112
---	-----

22/الشبيبة والرياضة :

Observation		Centre cultural		Salle polyvalent				Piscine		Terrains combines aires de jeux		Terrains combine matico		Salle de sport spécialisé					Stade de foot			البلدية
ملاحظات		مركز ثقافي		قاعة متعددة الخدمات				حوض سباحة		مساحات اللعب ترابية		مساحات اللعب ماتيكو		قاعة رياضة مختصة					ملعب كرة القدم البلدي			
عدد المؤطرين	عدد المنخرطين	في طريق الإنجاز	موجود	عدد ممارسين	أنواع رياضات	طاقة إستعاب	في طريق الإنجاز	موجود	في طريق الإنجاز	موجود	في طريق الإنجاز	موجود	في طريق الإنجاز	عدد الممارسين	أنواع رياضات	طاقة استعاب	في طريق الإنجاز	موجود	طاقة الإستعاب	في طريق الإنجاز	موجود	
2	64	0	x	30	- شطرنج - البيار - باجي فوت	10 0	0	x	0	x	0	0	0	40	- كرة السلة - تنس الطاولة	300	0	X	1500	0	x	أولاد بسام

الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة بلدية أولاد بسام



الملحق رقم 04 : مهام وصلاحيات البلدية :

طبقاً لأحكام القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية و الذي ينص في مواده الأولى، الثانية و الثالثة على التوالي:

" البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وهي أيضاً القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

صلاحيات البلدية:

تتوفر البلدية على : - هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي. -هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1- المجلس الشعبي البلدي :

يشكل المجلس الشعبي البلدي إطاراً للتعبير عن الديمقراطية و يمثل قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، و يجتمع في دورة عادية كل شهرين (02) و لا تتعدى مدة كل دورة خمسة (05) أيام ، و يمكن للمجلس أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك ، و يكون هذا بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي، و يجتمع أيضاً بقوة القانون في حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى، و لا تصح اجتماعات المجلس إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين .

أ- لجان المجلس الشعبي البلدي :

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجاناً دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه و لا سيما المتعلقة بما يأتي :

- الاقتصاد و المالية و الاستثمار.

- الصحة، النظافة و حماية البيئة.

- تهيئة الإقليم و التعمير و السياحة و الصناعات التقليدية.

- الري، الفلاحة و الصيد البحري.

- الشؤون الاجتماعية، الثقافية و الرياضة و الشباب.

و يمكن أن يشكل المجلس لجاناً خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه.

يتم تشكيل هذه اللجان سواء كانت دائمة أو خاصة ، عن طريق مداولة يصادق عليها بالأغلبية المطلقة أعضاء المجلس بناء على اقتراح من رئيسه ، و يجب أن يضمن هذا التشكيل تمثيلاً نسبياً يعكس التركيبة السياسية للمجلس ، تنتخب كل لجنة رئيساً من بين أعضائها.

ب- صلاحيات المجلس الشعبي البلدي :

يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحياته طبقاً للمبادئ المحددة في المادتين 3 و 4 من القانون 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية ، و اللتان تنصان على ما يلي : "تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون و تساهم مع الدولة ، بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن و تحسينه"، يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء و المهام المخولة لها قانوناً في كل الميادين".

2- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

أ- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية :

* يمثل البلدية في جميع المراسيم التشريعية و التظاهرات الرسمية .

* يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية وفق الشروط و الأشكال المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما .

* يرأس المجلس الشعبي البلدي ، و بهذه الصفة : يستدعيه و يعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه ، كما يعد مشروع جدول أعمال الدورات و يترأسها .

* يسهر على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي و يطلع على ذلك .

* ينفذ ميزانية البلدية و هو الأمر بالصرف .

* يقوم تحت رقابة المجلس باسم الدولة، بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك و الحقوق المكونة للممتلكات البلدية و إدارتها .

و يجب عليه ، على وجه الخصوص القيام بما يأتي :

* التقاضي باسم البلدية و لحسابها .

* إدارة مداخل البلدية و الأمر بصرف النفقات و متابعة تطور المالية البلدية .

* إبرام عقود اقتناء الأملاك و المعاملات و الصفقات و الإيجارات و قبول الهبات و الوصايا .

* القيام بمناقصات أشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها .

* اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقدم و الإسقاط .

* ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية و المنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة .

* اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية .

* السهر على المحافظة على الأرشيف .

* اتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية .

* السهر على وضع المصالح البلدية و المؤسسات العمومية البلدية و حسن سيرها .

ب- سلطات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة

* يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية، و بهذه الصفة، فهو مكلف على الخصوص بالسهر على احترام و تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بهما .

* له صفة ضابط الحالة المدنية ، ويقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقاً للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليمياً .

* يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت مسؤوليته ، تفويض إمضائه للمندوبين البلديين و المندوبين الخاصين و إلى كل موظف بلدي قصد :

- استقبال التصريحات بالولادة و الزواج و الوفيات .

- تدوين كل العقود و الأحكام في سجلات الحالة المدنية .

- إعداد و تسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة أعلاه .

- التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجب تقديم وثيقة الهوية .

- التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها .

* يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي ، تحت إشراف الوالي بما يأتي :

- تبليغ و تنفيذ القوانين و التنظيمات على إقليم البلدية .

- السهر على النظام و السكينة و النظافة العمومية .

- السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية و الوقائية و التدخل في مجال الإسعاف .

* لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية ، و يعتمد في مجال ممارسة صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية ، على سلك الشرطة البلدية.

* في إطار احترام حقوق و حريات المواطنين ، يكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي على الخصوص بما يأتي :

- السهر على المحافظة على النظام العام و أمن الأشخاص و الممتلكات.
 - التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، و معاقبة كل مساس بالسكينة العمومية و كل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.
 - تنظيم ضبط الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة.
 - السهر على حماية التراث التاريخي و الثقافي و رموز ثورة التحرير الوطني.
 - السهر على نظافة العمارات و ضمان سهولة السير في الشوارع و الساحات و الطرق العمومية.
 - السهر على احترام المقاييس و التعليمات في مجال العقار و التعمير و حماية التراث الثقافي و المعماري.
 - السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية و المحافظة عليها.
 - اتخاذ الاحتياطات و التدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية و الوقاية منها.
 - منع تشرد الحيوانات المؤذية و الضارة.
 - السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع.
 - السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط و حماية البيئة.
 - ضمان ضبطية الجناز و المقابر طبقا للعادات و حسب مختلف الشعائر الدينية، و العمل فورا على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.
- * يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء و الهدم و التجزئة حسب الشروط و الكيفيات المحددة في التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- * يلزم بالسهر على احترام التشريع و التنظيم المتعلقين بالعقار و السكن و التعمير و حماية التراث الثقافي المعماري على كامل إقليم البلدية.

ج- قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي :

- يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته ، قرارات قصد :
- الأمر باتخاذ تدابير محلية خاصة بالمسائل الموضوعية بموجب القوانين و التنظيمات تحت إشرافه و سلطته.
- إعلان القوانين و التنظيمات الخاصة بالضبطية و تذكير المواطنين باحترامها.
- تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء.
- تفويض إمضائه.

لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة، أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى، و تسجل هذه القرارات حسب تاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض، و يتم إلصاقها في المكان المخصص لإعلام الجمهور بعد إرسالها إلى الوالي و صدور وصل الاستلام بذلك ، و يتم إدراجها في مدونة العقود الإدارية للبلدية ، و تصبح القرارات البلدية المتعلقة بالتنظيمات العامة ، قابلة للتنفيذ بعد شهر (01) من تاريخ إرسالها إلى الوالي .

مهام وصلاحيات البلدية :

طبقا لأحكام القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية و الذي ينص في مواده الأولى، الثانية و الثالثة على التوالي:

:تشتمل الإدارة البلدية على مايلي
أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي
الأمانة العامة

المديريات

المصالح

المكاتب

الفروع

أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي (1)

: تتكفل أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية
(. البريد الوارد والصادر) تسجيله وفرزه وتحويله

.تحضير إستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي ومتابعتها

.كتابة جلسات إستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي

.متابعة شكاوى وتظلمات المواطنين

.تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي

.تولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية

الأمانة العامة (2)

: تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية

جميع المسائل الإدارية العامة

.القيام بإعداد إجتماعات المجلس الشعبي البلدي

.القيام بتنفيذ المداولات

.القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية

.إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة

.تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها

.ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية

.صيانة محفوظات البلدية

.الإشراف العام على مكتب الإحصائيات

: الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها. وللتكفل بكل هذه المهام ، تتفرع الأمانة العامة إلى مكتبين هما

:مكتب أمانة الأمين العام : ويتكفل بما يلي

.القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية

.إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة

.حفظ المحفوظات وصيانتها

:مكتب الإعلام الآلي و الإحصائيات : ويتكفل بما يلي

.صيانة أجهزة الإعلام الآلي

.إعداد وتحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي

.إعداد الدراسات التقنية، المتعلقة بإقتناء وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي

.إعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مديرية التنظيم والشؤون العامة

: مديرية التنظيم والشؤون العامة (3)

: تتكفل مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية

.التنظيم العام والمنازعات

.الحالة المدنية

.الخدمة الوطنية

.(العقود والصفقات العمومية (الجانب التنظيمي

.الإحصاء العام للسكان

.الانتخابات

.المصادقة على التوقيعات والنسخ المطابقة للأصل

.تنظيم الأسواق وحركة المرور

.رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة

.(تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي (الجانب التنظيمي

.نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية

المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي) إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات

: ولضمان التكفل بكل هذه المهام، تتفرع مديرية التنظيم والشؤون العامة إلى مصلحتين هما (أ) مصلحة التنظيم والشؤون العامة

: تتفرع مصلحة التنظيم والشؤون العامة إلى مكتبين هما

: مكتب التنظيم والشؤون العامة: ويتكفل بما يلي

.التنظيم العام

(العقود والصفقات العمومية) (الجانب التنظيمي)

.الإحصاء العام للسكان

.المحشر البلدي

.تنظيم الأسواق وحركة المرور

.رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة

(.تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي) (الجانب التنظيمي

.نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية

.المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي) إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات

: مكتب المنازعات و الشؤون القانونية: ويتكفل بما يلي

.متابعة المنازعات وتحليلها

.إعداد العرائض القضائية

.تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي

.السهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية

: (ب) مصلحة الحالة المدنية والانتخابات

: تتفرع مصلحة الحالة المدنية والانتخابات إلى مكتبين هما

: مكتب الحالة المدنية : ويتكفل بما يلي

.مكتب سجلات الحالة المدنية

.تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية

.التصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل

فرع بلدي (2) فرع بلدي (3) فرع بلدي (1)

: مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية: ويتكفل بما يلي

.مسك البطاقة الانتخابية

.أمانة اللجنة الانتخابية الإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية

.متابعة المنازعات وتحليلها

.إحصاء فئات الخدمة الوطنية

مديرية الإدارة و المالية والاقتصاد والموارد البشرية (4)

: تتكفل مديرية الإدارة و المالية والاقتصاد والموارد البشرية بما يلي

.إعداد الميزانيات والحسابات

.متابعة المخططات البلدية للتنمية

.متابعة تنفيذ الميزانيات

.حساب أجور ومرتبات المستخدمين

.إعداد حولات التحصيل والدفع

.مسك دفاتر الإلتزامات والنفقات والمداخيل

.تحضير الوضعية المالية للبرامج

.تسديد النفقات القانونية

.تسيير الحياة المهنية للمستخدمين

.مسك جدول التعداد .ومخطط السنوي التسيير الموارد البشرية

السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين بما في ذلك تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي

.لأعوان الإدارة

.العقود والصفقات العمومية

.ممتلكات البلدية

.المحشر البلدي

السوق اليومي والأسبوعي. وللتكفل بكل هذه المهام، تتفرع مديرية الإدارة و المالية والاقتصاد و الموارد البشرية إلى

: مصلحتين هما

(أ) مصلحة المستخدمين و التكوين

: تنفرع مصلحة المستخدمين و التكوين إلى مكتبين

:مكتب المستخدمين : ويتكفل بما يلي

.تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل

.مسك جدول التعداد

.تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه

.تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه

السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس

الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل

.عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولا إلى الإعلان عن النتائج النهائية

.تحضير جدول حصيلة الشغل

:مكتب التكوين: ويتكفل بما يلي

.السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين

.تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة

.الإتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة و الجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين وتجديد معارفهم

(ب) مصلحة التنشيط الاقتصادي

:تنفرع مصلحة التنشيط الإقتصادي إلى مكتبين

:مكتب المالية والمحاسبة : ويتكفل بما يلي

.إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها

.المتابعة المالية لبرامج التنمية

.حساب أجور ومرتبات المستخدمين

.إعداد حولات التحصيل والدفع

.إعداد قسائم الطلبات

.مسك دفاتر الإلتزامات والنفقات والمداخيل

: يتفرع مكتب المالية والمحاسبة إلى فرعين هما

:فرع التسيير : ويتكفل بما يلي

.متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير

.حساب أجور ومرتبات المستخدمين

.الكشوفات

:فرع التجهيز : ويتكفل بما يلي

.متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز

.المساهمة في إعداد وتحضير وضعيات البرامج

:مكتب الممتلكات والعقود: ويتكفل بما يلي

.إعداد العقود البلدية

.مسك سجل الأملاك البلدية

.الجرد العام للأملاك البلدية والجرد الدوري

.متابعة حالة الأملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها وتطويرها

:مكتب التنشيط الإقتصادي والصفقات : ويتكفل بما يلي

.إعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديريات التقنية و مديرية التنظيم والشؤون العامة

.متابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية

.تنشيط اللجان المتعلقة بالصفقات العمومية

.السوق اليومي و الأسبوعي و المذبح البلدي

.المحشر البلدي

مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية (5)

:تتكلف مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية بالمهام التالية

.المساعدات الإجتماعية للمسنين ،المعوقين والعائلات المحرومة

.التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم علة المصحات

.تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي والثقافي والرياضي

.السكن الإجتماعي والتجزئات الإجتماعية

.تسليم شهادات الإحتياجات

التكفل بملف التمهين والتشغيل والتعاونيات الشبانية والشبكة الإجتماعية
تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات والهيئات المعنية
تتبع نشاطات الهياكل الثقافية وتشجيع إنتشارها وإنشائها
متابعة نشاطات النادي الرياضي للهواة وفروعه وتشجيع الرياضات الجماهيرية

: وللتكفل بكل هذه المهام ، تتفرع مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية إلى مصلحتين هما
مصلحة الشؤون الاجتماعية
تتفرع مصلحة الشؤون الإجتماعية إلى مكتبين و فرع
مكتب النشاط الاجتماعي : ويتكفل بما يلي
منح المكفوفين والمعوقين والمسنين
المساعدات الإستثنائية للمحتاجين والعائلات المحرومة
إحصاء العائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى
تسليم شهادات الإحتياج بغرض التداوي أو الحصول على المساعدة القضائية
(الشبكة الإجتماعية) (المنحة الجزافية للتضامن
التكفل بدار العجزة
التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات بالتنسيق مع مصلحة النظافة والصحة العمومية
مكتب التمهين والتشغيل : ويتكفل بما يلي
التمهين
(التشغيل) العمل المأجور المؤقت ومختلف البرامج الأخرى ذات الصلة بعالم التكوين والشغل
(الشبكة الإجتماعية) (في إطار المنفعة العامة
التعاونيات الشبانية
مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية تتفرع مصلحة الشؤون الثقافية و الرياضية إلى مكتبين
مكتب الشؤون الثقافية : ويتكفل بما يلي
متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي
العمل على إنشاء قاعات للمطالعة العمومية
تدعيم نشاطات المحو الأمية
تتبع نشاطات الهياكل الثقافية المتواجدة عبر إقليم البلدية
مكتب النشاطات والرياضية: ويتكفل بما يلي
متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الرياضي
تتبع نشاطات الهياكل الرياضية المتواجدة عبر إقليم البلدية
مديرية البناء و التعمير والتجهيز (6)
: تتكفل مديرية البناء و التعمير والتجهيز بما يلي
منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة التنظيم والشؤون العامة
متابعة البناءات الفوضوية
مراقبة مطابقة المشاريع لمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير
تسليم شهادات المطابقة وشهادات نسب تقدم الأشغال
الدراسات التقنية وتنفيذ مشاريع البلدية ومتابعتها
صيانة شبكة الإنارة العمومية
تتبع مختلف الشبكات (الطرق ، الإنارة ، التطهير ، المياه) وصيانتها
صيانة الطرق والأرصفة ،دراسة إنشاء طرق جديدة ،إنجاز مجاري صرف المياه
(تحضير مخطط المرور داخل البلدية والسهل على تطبيقه) بالتنسيق مع مصلحة التنظيم
تحديد محطات الحافلات ونقاط توقف وسائل النقل
: وللتكفل بكل هذه المهام ، تتفرع مديرية البناء و التعمير والتجهيز إلى مصلحتين هما
مصلحة التعمير والبناء تتفرع مصلحة التعمير والبناء إلى مكتبين
مكتب التعمير : ويتكفل بما يلي: يتكفل مكتب التعمير والمراقبة التقنية بالمهام التالية
منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة والتهيئة
مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي
تسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم نسبة الأشغال
حفظ جميع التصاميم والبنائات المتعلقة بالجانب التقني
القيام بانجاز جميع الأعمال التقنية
مكتب البناء : ويتكفل بما يلي

مراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج.
متابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات.
إعذار المقاولين للوفاء بالتزاماتهم
: مصلحة التجهيز والوسائل العامة تتفرع مصلحة التجهيز و الوسائل العامة إلى مكنتين
: مكتب التجهيز والشبكات : ويتكفل بما يلي
تنفيذ مشاريع البلدية وانجازها
تأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز
تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية
(مباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات (الطرق، التطهير، المياه، الأرصفة
فرع الأشغال الجديدة (1)
". فرع الصيانة " الإنارة العمومية - التلحيم - النجارة - الترصيص - الدهن .. الخ (2)
: مكتب الوسائل العامة: ويتكفل بما يلي
مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات
التموين بقطع الغيار
مسك سجل المخزونات
السهر على حسن إستعمال العتاد
مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية
جرد العتاد
مديرية النظافة والصحة العمومية وحماية البيئة (7)
: تتكفل مديرية النظافة و الصحة العمومية وحماية البيئة بما يلي
مراقبة المياه ومياه الآبار و المواد الاستهلاكية والأطعمة المعروضة للإستهلاك
معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية
مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من إحترامها لقواعد النظافة
مراقبة المحلات والأماكن المستقبلية للجمهور
ممارسة الطب البيطري
الإشراف على عمليات جمع القمامات والفضلات المنزلية وفضلات المحلات والأماكن العمومية وتنظيف الشوارع والأنهج
والحارات والساحات العمومية
صيانة شبكة صرف المياه القذرة، صيانة شبكة تصريف مياه الأمطار
الإشراف على عملية تجميل المحيط و إحداث المساحة الخضراء و فضاءات اللعب والتسلية وصيانتها
التوعية بمخاطر التلوث وتطبيق قواعد ضمان حماية البيئة و المحيط
وللتكفل بكل هذه المهام، تتفرع مديرية النظافة والصحة العمومية وحماية البيئة إلى مصلحتين هما
مصلحة النظافة والصحة العمومية
: تتفرع مصلحة النظافة والصحة العمومية إلى مكنتين
: مكتب الوقاية الصحية العمومية : ويتكفل بما يلي
مباشرة كل عمل من شأنه الوقاية من الأمراض
أخذ عينات من المواد الموجهة للإستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية
معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية
معاينة الأطعمة المعروضة للإستهلاك
فحص المياه لاسيما مياه الآبار
مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من إحترامها لقواعد النظافة
مراقبة المحلات والأماكن المستقبلية للجمهور
ممارسة الطب البيطري
: يتولى هذا المكتب مهامه من خلال الفرعين التاليين
فرع الطب البيطري (1)
فرع التحليل المخبري (2)
مكتب النظافة : ويتكفل بما يلي
الإشراف على عمليات جمع القمامات والفضلات من المنازل والمحلات والأماكن العمومية
الإشراف على عمليات تنظيف الشوارع والأنهج والحارات والساحات العمومية
صيانة شبكة صرف المياه القذرة ، صيانة شبكة تصريف مياه الأمطار
مصلحة تزيين المحيط وحماية البيئة
: تتفرع مصلحة تزيين المحيط وحماية البيئة إلى مكنتين

مكتب تزيين المحيط : ويتكفل بما يلي
تشجيع مبادرات تجميل المحيط
إحداث المساحة الخضراء وصيانتها
إحداث فضاءات اللعب والتسلية
مكتب حماية البيئة : ويتكفل بما يلي
التوعية بمخاطر التلوث
تشجيع جمعية حماية البيئة ولجان الأحياء التي تستهدف في نشاطاتها الحفاظ على المحيط
السهر على تطبيق قواعد ضمان حماية البيئة والمحيط

رد: الهيكل التنظيمي للبلدية

: أو هذا

الأمانة العامة

- مكتب الأمانة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي -
- مكتب البريد والنظام العام -
- مكتب تسيير المصالح المشتركة للأرشفة -
- مكتب السكن والإحصائيات -
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات وتسيير المستخدمين
- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات -
- مكتب تسيير المستخدمين -
- مكتب التمهين وتشغيل الشباب
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي
- مكتب الحالة المدنية -
- مكتب لانتخابات -
- مكتب التنظيم العام والخدمة الوطنية -
- مكتب الشؤون الاجتماعية والشبكة الاجتماعية -
- مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي
- مكتب الميزانية والصفقات
- مكتب المحاسبة والمالية -

مكتب ممتلكات البلدية والجرد -

مصلحة البناء والتعمير والطرق والمساحات الخضراء

مكتب رخص البناء والترقية العقارية -

مكتب الصحة والنظافة وحماية البيئة -

مكتب تسيير الطرق والمساحات الخضراء والمخزن والتزويد -

مكتب تسيير الحاضرة -

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية

استبانة:

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية بعنوان **المناخ التنظيمي وعلاقته بالتنمر الوظيفي لدى الموظفين المستفيدين من الاندماج حديثا - دراسة ميدانية في المصالح البلدية - تيسمسيلت -**

يشرفنا ان نتقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي لذا نرجو منكم ابداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها فقط في نطاق البحث العلمي

نشكركم على مساهمتكم الجادة في ابداء آرائكم حول هذه الاستبانة المقدمة تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير

من إعداد الطالبة:

- غسلي نجيبة أحلام

تحت إشراف:

- أ.د محمد مرزوق

. السنة الجامعية: 2024 - 2025

1 المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2 - المؤهل العلمي:

☐

متوسط فما أقل

☐

ثانوي

☐

جامعي

4- الاقدمية:

☐

من 06 الى 10

☐

أقل من 05 سنوات

☐

من 16 سنة فما فوق

☐

من 11 إلى 15 سنة

5- الوظيفة:

☐

عون تنفيذ

☐

عون تحكم

☐

اطار

المحور الاول: المناخ التنظيمي.

الرقم	العبارات	يقيس بدرجة عالية	يقيس بدرجة متوسطة	لا يقيس	يعدل	لا يعدل	ملاحظة
الهيكل التنظيمي							
1.	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالترتيب والتنسيق						
2.	تسطر الإدارة أهداف تتميز بالوضوح						
3.	مسؤوليات المدمجين حديثا محددة بدقة في المؤسسة حسب الأدوار						
4.	العلاقات القائمة بين الإدارة والموظفين المدمجين حديثا واضحة						
5.	تحرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح						
نمط القيادة							
6.	يحرص المسؤول على متابعة التعليمات الإدارية الصادرة من الجهات العليا						
7.	يقوم المسؤول بالتشاور مع الموظفين لتحسين سير العمل داخل المؤسسة						
8.	يبدل المسؤول كافة الجهود لمساعدة الموظفين المدمجين حديثا لتلبية متطلباتهم الوظيفية						
9.	يساعد المسؤول الموظفين المدمجين حديثا في حل المشكلات التي تواجههم في العمل						
10.	توجد ثقة وتعاون بين المسؤول و الموظفين المدمجين حديثا						
نمط الاتصال							
11.	توجد مرونة في الاتصال بين الادارة و الموظفين						

						المدمجين حديثا لتبادل المعلومات	
						يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	12.
						يناقش الموظفين المدمجين حديثا المشاكل التي تعيق سير العمل ويطلعون المسؤول عليها	13.
						يساهم نظام الاتصالات بالمؤسسة في تحقيق أهدافها	14.
						المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة و الوضوح	15.
المشاركة في اتخاذ القرارات							
						يراعي المسؤول خبرات الموظفين المدمجين حديثا عند اتخاذ القرارات	16.
						تتخذ القرارات في المؤسسة بعد دراسة المشكلة وطبيعتها و أهميتها	17.
						يشارك المسؤول الموظفين المدمجين حديثا في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي	18.
						تحرص الادارة على إشراك الموظفين المدمجين حديثا في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	19.
						تقوم الادارة بالاطلاع على آراء الموظفين المدمجين حديثا قبل اتخاذ أي قرار	20.

المحور الثاني: التمر الوظيفي.

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	ملاحظة
محور التمر في مكان العمل							
1.	يقوم البعض بحجب معلومات عني مما يؤثر في أدائي.						
2.	توجه لي الأوامر لأداء أعمال تتطلب مستوى من الكفاءة أقل مما أمتلك						
3.	يتم تجاهلي أو إبعادي عن قضايا تخص عملي						
4.	يتم تجاهلي أو أواجه ردة فعل عدائية عند اقترابي من أحدهم						
5.	يطلب مني انجاز مهام في مواعيد نهائية غير ممكنة وغير معقولة						
6.	اتعرض للضغط بعدم المطالبة بأشياء يحق لي الحصول عليها (مثل: إجازة مرضية، الإجازات المستحقة، تكاليف النقل..،						
7.	تتم مراقبتي بشكل مفرط في عملي.						
8.	يتم تحميلي أعباء عمل كبيرة جدا لا يمكن القيام بها.						
محور التمر في مكان العمل (التمر المرتبط بالفرد)							
9.	يتم الغاء مسؤوليات أساسية مرتبطة بعملي أو تستبدل بمهام عديمة الأهمية أو أقل شأنًا						
10.	توجه لي ملحظات مهينة أو مسيئة عن شخصي أو موافقي أو حياتي الخاصة						
11.	تعرض لتلميح تركّات أو إشارات من الآخرين بأنه يجب علي عملي.						
12.	يتم تذكيري وبشكل متكرر بأخطائي أو هفواتي						
13.	يتم إهمال آرائني ووجهات نظري						

						14	أعرض لمزاح سخي فينا يتعلق بعلمي من قبل اشخاص ال اتفق معهم.
						15	يتم نشر النميمة والشائعات علي في مكان عملي.
						16	توجه لي اتهامات ومزاعم في مكان عملي.
						17	أعرض لمواقف من التهكم والسخرية المفرطة.
						18	أعرض للإهانة أو السخرية أثناء تأدية عملي.
محور التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالجسد)							
						19	أعرض للصراخ والغضب الانفعالي في مكان عملي
						20	تعرض لسلوكيات تهديدية مثل حركة الأصابع الاستفزازية، انتهاك مكان عملي المخصص، الدفع العنيف، عرقلة طريقي...
						21	تعرض لتهديدات تتعلق باستخدام العنف ضدي أو اعتداء جسدي أو إساءة فعلية

الملحق 06 مخرجات برنامج الحزم الإحصائية

	الجنس	الاقدمية
N Valide	30	30
Manquante	0	0

	الجنس	المستوى	الوظيفة	الاقدمية
N Valide	65	65	65	65
Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	07	23,33
Valide انثى	23	76,67
Total	30	100,0

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage
أقل من 30	06	20,00
31 - 40	16	53,33
Valide 41- 50	07	23,33
+50	01	3,33
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,987	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	21

الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	19	29,23%
أنثى	46	70,77%
Total	65	100,0

المستوى

	Effectifs	Pourcentage
متوسط وأقل	7	10,77
ثانوي	20	30,77
جامعي	38	58,46
Total	65	100,0

المنصب

	Effectifs	Pourcentage
اطار	08	12,31%
Validé عون تحكم	10	15,38%
عون تنفيذ	47	72,31%
Total	40	100,0

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage
أقل من 05	7	10,77
Validé من 06 الى 10	29	44,62
من 11 إلى 15	20	30,77
من 16 سنة فما فوق	9	13,85
Total	65	100,0

العلاقة Correlations

		المناخ التنظيمي
الالتزام الوظيفي	Pearson بيرسون Correlation	- **0.623
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	65
.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

العلاقة Correlations		
		الهيكل التنظيمي
التنمر الوظيفي	Pearson بيرسون Correlation	-.559**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	65
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**		

العلاقة Correlations		
		القيادة
التنمر الوظيفي	Pearson بيرسون Correlation	-.901**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	65
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**		

العلاقة Correlations		
		الاتصال
التنمر الوظيفي	Pearson بيرسون Correlation	-.751**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	65
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**		

العلاقة Correlations		
		المشاركة في اتخاذ القرارات
التنمر الوظيفي	Pearson بيرسون Correlation	-.514**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	65
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**		

Corrélations		
		التنمر الوظيفي
المناخ	Corrélation de Pearson	-,623**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65
الهيكـل	Corrélation de Pearson	-,559**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65
القيادة	Corrélation de Pearson	-,901**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65
الاتصال	Corrélation de Pearson	-,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65
المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	-,514**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65
التنمر الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) عبدلحميد نجيبية أ.م.د.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 210529444 والصادرة بتاريخ 2024.03.27

المسجل(ة) بكلية: قسم:

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها: الطبخ التقليدي في إقليم التيمم (الجزيرة)

من الإخراج عبدلحميد نجيبية أ.م.د.

أصرح بشرفي أنني ملتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني



عن رئيس المجلس التأسيسي للبلدية
عن رئيس المجلس التأسيسي للبلدية

مصلحة التنظيم
قد شرفت المصادقة على الإيضاح
لمصلحة
ح ب ت و
الصادرة بتاريخ
من طرف
تيارت في
عن رئيس الم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة والارطوفونيا
رقم القيد: 119 / ق ع ن .أ.ف/2025

إلى السيد المحترم: الامين العام لبلدية اولاد بسام
-تيسمسيلت-

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:
في إطار تنمية وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا، يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم الأتية أسماؤهم:
▪ غسلي نجيبة احلام

لإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:
.....
.....
وفي الأخير نقبلو منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 19.05.2025.....

رئيس القسم
.....

20
.....
الأمين العام للبلدية
.....