



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - محمد بوضياف بالمسيلة
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

الموضوع:

الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة Tindal بالمسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة :
مريم شباح

من إعداد الطالب:
بن مختار يوسف

السنة الجامعية: 2015 / 2016

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى أمي وأبي العزيزين رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه

إلى من كانت السند والدعم الدائم لي في الدراسة والحياة زوجتي
الكريمة، و أولادي قرّة عيني حفظهما الله - محمد، مرام، اسلام

إلى أكل من ساعدني في انجاز هذا البحث

وإلى أصدقائي جميعا

يوسف

شكر وتقدير

شكري لله سبحانه وتعالى وعلى أن منّ علي بالصحة والعافية ومكنني
من اتمام هذه الدراسة

وشكري وتقديري لكل من كان عوناً لي وأخص بالذكر المشرف
الدكتورة شباح مريم الذي لقيت منها كل العون، التوجيه والاحترام
وإلى من كانوا السند الحقيقي في انجاز هذا العمل المتواضع وأخص
بالذكر السيدة عميروش وهيبة وأستاذة المستقبل بعجي نصيرة

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى كل من:

الدكتورة بلقي فطوم

الدكتور جمال بن خالد

الدكتور عزوز عبد الناصر

الدكتور بلعباس رابح

الذين كانوا نعم الموجه لي من الناحية العلمية والمعنوية.

إلى كل أساتذتي بقسم علم الاجتماع.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
79	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	1
80	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	2
81	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	3
82	توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية	4
84	يوضح استفادات العمال من الدورات التكوينية	5
85	يوضح العلاقة بين كيفية اختيار الافراد المعنيين بالعملية التكوينية وانجاز الاعمال اليومية	6
86	يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين في تحسين الاداء واداء المهام دون الحاجة الى الرقابة	7
88	يوضح العلاقة بين مدى حجب للمعلومات واحترام العامل لرؤسائه في العمل	8
90	يوضح العلاقة بين توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات والالتزام باللوائح ونظم العمل	9
92	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالرضى اتجاه الوظيفة المؤداة	10
94	يوضح العلاقة بين تعاون مع الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل وانجاز المهام بدقة وسرعة	11
96	يمثل العلاقة بين طلب المساعدة من الزملاء في حالة تعرض لمشكل في العمل وشغل الوظيفة جل اهتمام العامل	12
98	يمثل العلاقة بين طريقة العمل المناسبة للعامل والأيمان بقيمة العمل	13

تداول الفكر الانساني على مدى العصور ثم العلم الانساني والاجتماعي في العصور الحديثة قيمة المساواة وأهميتها، وحلمت الشعوب بالعدل الاجتماعي، وأدخلت ذلك في مذاهبها ثم في فلسفاتها ونظمها الدينية والأخلاقية والقانونية، ومازالت المساواة ومازال العدل بعيدين عن الواقع الاجتماعي.

ولكن العالم الاجتماعي المعاصر وضع أيدينا على معنى ملموس للعدل ومؤشر صادق للمساواة، فالمساواة هي اندماج الناس في مجتمعهم على أصعدة: الإنتاج، الاستهلاك، العمل السياسي، والتفاعل الاجتماعي، والمساواة هي الاستبعاد أو الحرمان أو الاقصاء عن هذه المشاركة.

فموضوع الاستبعاد الاجتماعي الذي هو نقيض الاندماج أو الاستيعاب موضوع حيوي وكاشف لطبيعة البنية الاجتماعية في أي مجتمع، فهو ليس أمرا شخصيا ولا راجعا إلى تدني القرارات الفردية فقط بقدر ما هو حصاد بنية اجتماعية معينة ورؤى محددة ومؤشر على أداء هذه البنية، وهو ليس موقفا سياسيا فقط ولا طبقيا...، ولكنه جماع كل ذلك، فهو مشكلة الجميع، وليس أمامهم سوى التقليل من الاستبعاد وتعظيم الاندماج وتحقيق الاندماج.

فالاستبعاد الاجتماعي يمارس في المجتمع بطرق عديدة، كما يمارس داخل البيئات أو التنظيمات الموجودة في المجتمع التي تعتبر ككيان اجتماعي ومجتمع مصغر، فيه من مظاهر التفاعل الاجتماعي الكثير، ولا يخفى أن التنظيم أصبح جزءا رئيسيا يرتبط بحياة الانسان تلبينا لاحتياجاته، فدراسته من جميع حيثياته وأبعاده ضرورة مهمة.

ومع استمرار وتنامي عملية التطوير، والتطور في علم الادارة والتنظيمات أصبحت دراسة موضوع الاستبعاد الاجتماعي في اطاره التنظيمي أي داخل التنظيم المؤسسي ذو أهمية كبيرة لأنه يشخص نمط المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على سلوكيات الأفراد في التنظيمات خاصة ضمن المتغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر.

ولهذا جاءت هذه الدراسة تحليلية تقييمية لظاهرة الاستبعاد التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تيندال بالمسيلة، وكشف علاقته بالالتزام الوظيفي وصولاً في الأخير إلى تفعيل آليات الدمج والاستيعاب والاحتواء وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسة، واستمرارها ونجاحها، وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني ميداني.

بالنسبة للجانب النظري تناولنا فيه ثلاثة فصول وحاولنا من خلاله الإلمام بكل الجوانب النظرية للبحث ومفاهيمه، وهذه الفصول هي:

الفصل الأول وتم فيه عرض اشكالية الدراسة، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهدافها وأسباب اختيار الموضوع مع تحديد المفاهيم المستعملة في البحث وانتهى بعرض الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الاستبعاد التنظيمي من حيث تطور مفهومه، ماهيته، أشكاله، مظاهره وآلياته. الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى ظاهرة الالتزام الوظيفي، من خلال مفهومه، خصائصه، أنواعه فالعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير تعرضنا إلى مداخل لدراسته.

أما الجانب الميداني الذي عرضنا فيه نتائج وبيانات الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تيندال وقسمناه إلى فصلين هما:

الفصل الرابع فقد احتوى على منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة من حيث تحديد المنهج المتبع ومصادر جمع المادة والعينة بالإضافة إلى تعريف ميدان الدراسة وحددنا في الأخير المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

أما الفصل الأخير وهو الفصل الخامس فتمت فيه تحليل البيانات الاحصائية والقراءة السوسيوولوجية لمختلف بيانات فرضيات الدراسة.

ثم عرضنا النتائج العامة للدراسة، وبعد ذلك التعليق عليها وبيان مدى ملائمتها بالفرضيات ثم عرضنا الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

خطة الفصل

1- تحديد الإشكالية وصياغتها

2- أهمية الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- فرضيات الدراسة

6- تحديد المفاهيم

أ- مفهوم الاستبعاد التنظيمي

ب- مفهوم الالتزام التنظيمي

7- الدراسات السابقة

1- تحديد وصياغة الإشكالية:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة، والذي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والاساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمة، وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة، والتي تعمل أيضا على ترسيخ العدالة والمساواة بين أفرادها.

حيث يعد مفهوم العدالة والمساواة من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في التنظيمات ومن أهم الأبعاد في دراستها «ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة والمساواة، أو عدمها في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية»¹، كما أن غياب العدالة واللامساواة يفتح الباب أمام مؤشرات أخرى كالتهميش، والاقصاء، والابعاد والتي تعتبر كمؤشرات لمصطلح اجتماعي آخر ذو دلالات اقصائية، وحرمان، وأزمة ترتبط بالبنية التنظيمية وهو الاستبعاد في إطاره التنظيمي².

فالاستبعاد التنظيمي يعتبر أحد الظواهر التنظيمية التي تطبق في المؤسسات الجزائرية والذي يظهر في شكل ممارسات التي تترجم واقعا بالتمييز وعدم المساواة ونقص قنوات المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار والاقصاء والحرمان من تكافؤ الفرص والمنافسة على أساس من الكفاءة، فكل هذا يؤدي بالعمال بعدم الانتماء للمنظمة، ويضعف ولائهم مما ينتج

¹ - عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2006، ص 12.

² - محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 27.

عن ذلك انسحابهم من العمل وشروء الذهن والانسحاب من خلال التأخر عن العمل والخروج المبكر والغياب وتعطيل العمل، فيؤثر هذا في الأخير على التزام الموظف وإبعاده واستبعاده فيفقد تفاعله مع المنظمة ويهدد تماسكه مع العاملين في المنظمة وتنتهك العدالة التنظيمية في المؤسسة، وهكذا يشعر العامل بأنه مبعود ومستبعد، وهذا ما يؤثر على سير العمل وبالتالي يعود بالضرر على العمل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للاقتراب من واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لفهم وكشف محكات الاستبعاد التنظيمي القهري والإرادي وتحديد محددات بناء ثقافة الالتزام المعياري والعاطفي داخل الواقع المؤسسي من أجل القضاء على السلبات التنظيمية وتفعيل آليات الدمج والاحتواء وتحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسة الصناعية (tindal).

وفي ضوء هذا يمكن طرح مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيسي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي للعامل في المؤسسة ميدان الدراسة؟

كما تتدرج عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- هل يساهم الاستبعاد القهري في كبح اليات الالتزام المعياري للعامل؟
- هل يساهم الاستبعاد الوظيفي الارادي في كبح اليات الالتزام العاطفي للعامل؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله وهو الاستبعاد التنظيمي الذي يعد من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى من قبل المنظمات خاصة منها الصناعية للوقوف على العوامل التي تتسبب في هذا الأخير وما يترتب عن هذا الموضوع من تأثيرات سلبية على أداء العاملين في المنظمة.

- أ- تكمن أهمية الموضوع في التركيز على إحدى الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمات من حيث خطورتها إذا ما تفتت بين أوساطهم.
- ب- معرفة آثار الاستبعاد التنظيمي بتسليط الضوء على آثار السلبية ومحاولة معالجتها حتى لا تؤثر على الالتزام الوظيفي للعامل ولكي لا تحد من كفاءته وفعالية المنظمة.
- ج- تحاول الدراسة الحالية دراسة الالتزام الوظيفي باعتباره الأساس لتكيف العامل وإنسجامه مع العمل الذي يؤديه مما يزيد من فعالية المنظمة وتحقيقها لأهدافها فضلا عن دراسة علاقته بالاستبعاد التنظيمي الناجم عن عدم التكيف مع المناخ التنظيمي السائد.
- د- محاولة الوقوف على العوامل السلبية التي تؤدي إلى استبعاد العامل ومحاولة التخفيف من آثارها.
- هـ- تتبع أهمية الدراسة من كونها تكشف مستوى الالتزام الوظيفي للعمال حيث هم عرضة للشعور بالاستبعاد التنظيمي أكثر من غيرهم.

2- أسباب اختيار الموضوع:

زاد الاهتمام بدراسة ظاهرة الاستبعاد في شكله التنظيمي مع زيادة التقدم التقني والتكنولوجي من جهة، ومع كبر حجم التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما أدى بنا للبحث في أسبابه وأشكاله، ومن جملة الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث ما يلي:

- أ- ما لاحظناه في الواقع المعيش من الحياة اليومية سواء من خلال إحتكاكنا بالعمال أو لصلة القرابة التي تجمعنا بهم، أو من خلال ما نسمعه عن طريق الإعلام.
- ب- واقع الممارسات التنظيمية وبيروقراطية التسيير أدت إلى بروز ظاهرة الاستبعاد داخل المؤسسات مما استدعى الوقوف عليها والبحث في أسبابها.
- ج- الاستبعاد التنظيمي جدير بالبحث والتقصي للوقوف على مسبباته.
- د- محاولة لتشخيص ظاهرة الاستبعاد التنظيمي التي تتبع في الأساس من جانب نفسي للعامل وشعوره بالإقصاء والتهميش وفقدان الهدف داخل التنظيم.

- هـ - الالتزام الوظيفي جدير بالدراسة لما له من تأثير على العاملين وعلى أدائهم.
- و - محاولة الوقوف على سلوكيات العاملين الناتجة عن عوامل متعددة للمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة.
- ز - الأهمية المتزايدة للالتزام الوظيفي في التأثير على نشاط المنظمة وسلوك الأفراد بداخلها.
- 3- أهداف الدراسة:**

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها وفي خضم هذه المنطلقات بلورت الدراسة الأهداف التالية:

- أ - معرفة طبيعة العلاقة بين الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي للعامل.
- ب - محاولة كشف محاكاة الاستبعاد القهري داخل المؤسسة مجال الدراسة.
- ج - معرفة واقع المشاركة العمالية وآلياتها.
- د - كشف محددات بناء ثقافة الالتزام الانسحابي داخل واقع المؤسسات.
- هـ - التقدم بعدد من الاقتراحات من أجل تعزيز اليات الالتزام المعياري والعاطفي للعامل والتقليل من مشاعر الاستبعاد التنظيمي في التنظيمات مع تقديم اليات مواجهته.

4- فروض الدراسة:

أ - الفرضية الرئيسية:

يمكن أن تكون هناك علاقة ارتباطية بين الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي للعامل بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ب - الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

قد يساهم الاستبعاد التنظيمي القهري في كبح اليات الالتزام المعياري للعامل

- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

لدحض منظومة التكوين علاقة بكبح قيمة المسؤولية اتجاه العامل
لاحتكار المعلومة علاقة بضعف الانتماء للعمل

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

قد يساهم الاستبعاد الوظيفي الإرادي في كبح اليات الالتزام العاطفي للعامل

- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

الانسحابية والانطوائية للعامل علاقة بكبح اليات الاستغراق الوظيفي للعامل
الاحتكاك بفرق العمل علاقة بقيمة الايمان بالعمل.

5- تحديد المفاهيم:

أ- مفهوم الاستبعاد التنظيمي:

- الاستبعاد لغة:

في المنجد الأبجدي نجد استبعد-استبعادا: وجده أو عده بعيدا، وعنه ابتعد¹.

أما في منجد اللغة والاعلام استبعد الشيء أي وجده بعيدا. والبعد والبعده، ضد القرب.
يقال "بعدا له": دعاء عليه، أي أبعد الله².

وما نجده في المعجم الفلسفي لـ "اللاندا" هو المفهوم المنطقي للاستبعاد exclusion ،
لغة هو الحصر والطرده والرفع، فهو علاقة منطقية بين صنفين لا يوجد عنصر مشترك
بينهما أو بين ميزتين لا يمكنها الانتساب، في وقت واحد، إلى الشخص عينه³.

¹ - المنجد الأبجدي: دار المشرق، ش م م، بيروت، لبنان، 1967، ص 57.

² - منجد اللغة والإعلام: دار الشروق، ش.م.م، بيروت، لبنان، د س، ص 43.

³ - أندريا لالاندا: الموسوعة الفلسفية، ترجمة، خليل أحمد خليل، ط2، منشورات عويدات، بيروت، 2001، ص 384.

من خلال ما سبق يتبين أن الاستبعاد يعبر عن الابتعاد والإبعاد ففي كلتا الحالتين فإن الكلمتان تعبران عن ردة فعل لعلاقة بين طرفين، وهو ما نراه في علاقة الرئيس بمرؤوسه من خلال الممارسة الادارية، وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في المفهوم الاصطلاحي.

- الاستبعاد اصطلاحاً:

إن اعتبار الاستبعاد "عملية اجتماعية" يقتضي النظر إليها وفق سلسلة معينة تبدأ بالأبعاد أو الابتعاد، وتستمر بموجب عمليات اجتماعية أخرى تجسد نتائج متداعية فهو بذلك يقود إلى الحرمان واستمراريته. وفي هذا السياق فإن مفهوم الاستبعاد يركز الانتباه على العمليات التي تقود إلى الإقصاء، وهذا يقتضي عدم اللجوء إلى وصف ثابت للنتائج المترتبة على الاستبعاد، وكذلك عدم ربط المفهوم بحالة محددة فقط. "إذ العلم الاجتماعي المعاصر وضع أيدينا على معنى ملموس للعدل ومؤشر صادق للمساواة: المساواة هي اندماج اناس في مجتمعهم على أصعدة: الإنتاج، والاستهلاك، والعمل السياسي، والتفاعل الاجتماعي، واللامساواة هي الاستبعاد أو الحرمان، أو الإقصاء عن المشاركة"¹.

هذا ما يبين أن الاستبعاد يرتبط بالظلم الاجتماعي وهما مفهومان في ترادف مع معنى التهميش والحرمان والإقصاء والتمييز وعدم المساواة وغيرها وهذه كلها ظواهر تنظيمية، لكن بالمقابل ينبغي عدم إغفال علائقية المفهوم ضمن البنى المرتبة هرمياً، إذ إن علائقية الاستبعاد ضمن الهيراركية الاجتماعية تقضي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار منطق القوة الذي تبني عليه عملية الاستبعاد، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن فكرة الاستبعاد ترتبط بفكرة القوة، بل إن الاستبعاد يمثل مؤشراً هاماً على ممارسة القوة، وإبرازها إلى حيز الوجود، والقوة صفة من صفات السلطة، فاستبعاد الآخرين وحرمانهم من حقوقهم يأتي من خلال رغبة صاحب القوة بتوظيف مقدرته على استبعاد الآخرين وحرمانهم، هذا ما أشار إليه ماكس فيبر الذي عرفه "بوصفه أحد أشكال الانغلاق الاجتماعي فقد كان يرى أن الانغلاق الاستبعادي بمنزلة

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 27.

المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزا متميزا على حساب جماعة اخرى من خلال إخضاعها "1.

كما ان التميز بين القدرة والرغبة في سياق تحليل الاستبعاد، يكشف عن المكون اللأخلاقي لهذه العملية، فالاستبعاد في جوهره نابع من قصدية الفاعل "صاحب القوة" ورغبته في انتهاك حق الآخرين أي حرمانهم منه، ولذلك يمكن وصف الاستبعاد بأنه فعل لأخلاقي، وأن هذه اللأخلاقية التي تتبع من الرغبة في الاستبعاد تمثل المحرض الحقيقي لفعل الاستبعاد، وليس المقدرة على الاستبعاد. ولذلك من الضروري اقتران المقدرة للرغبة حتى يتشكل الاستبعاد.

وبهذا المعنى يكون الاستبعاد نقيضا للاندماج والاستيعاب والاحتواء، وتؤكد في هذا السياق بريان باري " أن الاستبعاد الاجتماعي يتعارض مع مبدأ الفرص المتكافئة من ناحيتين على الأقل: أولها أن الاستبعاد يؤدي إلى وجود فرص تعليمية ومهنية غير متكافئة، والثانية أن الاستبعاد يشكل - واقعا - انكار للفرص المتكافئة على صعيد المشاركة"2، فمبدأ تكافئ الفرص يرتبط بالمساواة مباشرة إذ اعطاء كل فرد فرصة الظهور والمشاركة والاستفادة في التنظيم وهو حق مشروع لكل منخرط وبالتالي الاخلال بنظام تكافئ الفرص هو الاستبعاد، وهو يفرز تبعا لآليات تختلف بحسب موقع ذلك الاستبعاد، وتسمى آليات الاستبعاد.

وإذا كان المفهوم المتداول بين الباحثين يذهب إلى أن الاستبعاد يكون إجباري أو مفروضا، فإن جون هيلز وآخرون يتحدثون في كتاب الاستبعاد الاجتماعي عن "الاستبعاد الاختياري الذي تمارسه بعض الفئات الاجتماعية خاصة الطبقات الغنية، فتنقطع بذلك عن بقية المجتمع، كما يشير هؤلاء الباحثون إلى تنوع هذا الاستبعاد من حيث مستوياته، هذا

¹ - جون هيلز وآخرون: الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم، ترجمة: محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت، 2007، ص 24.

² - جون هيلز وآخرون: المرجع السابق، ص 10.

المستوى الفردي، ثم المستوى الأسري، ثم مستوى المجتمع المحلي، ثم المجتمع القومي، ثم المستوى العالمي"1.

إذن للاستبعاد وجهان احدها إرادي ويتم فيه اختيار العزلة أو ما يسمى بالعزلة الاجتماعية الطوعية، أو الانفصال الطوعي والانكفاء على الذات نظرا للاكتفاء وعدم الحاجة، والثاني يمكن تسميته بالأبعاد لا الاستبعاد لعدم توفر ارادة العزلة ولكن يتم الاقصاء بالحرمان من الحقوق والتميز، وفي كليهما تنتهك القيم الاجتماعية انسانية وهي العدالة والمساواة والتضامن وغيرها.

يتبن مما سبق أن مفهوم الاستبعاد الاجتماعي مفهوم شامل، لا يمكن ربطه بالفقر فقط أو البطالة أو حالة ذوي الاحتياجات الخاصة، بل يمكن أن يتعرض له كل فرد او جماعة في ظروف مختلفة تجعله يشعر بذلك الاغتراب أو الانقطاع عن الطرف الاخر، في الأسرة أو العمل أو المجتمع"2.

هذا ما يبرر رصدنا لهذه الظاهرة في التنظيمات، حيث يعتبر التنظيم نسق فرعي من نسق أكبر وهو المجتمع، ينطبق عليه ما ينطبق على المجتمع، حيث يظهر الاستبعاد كظاهرة تنظيمية ترتبط بمؤشرات ممارساتية في العمل، لها مرادفات كالتهميش والحرمان والاقصاء وعدم المساواة وغيرها.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 34-35.

² - Burstein.Mayer : **Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables**, Document de recherche, Projet du PRP, canada, 2005 عن: سنية محمد: الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، علي تونسي، الجزائر، 2015، ص 137.

التعريف الإجرائي:

فالاستبعاد التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية متعددة الابعاد، تأتي وفق سلسلة سببية ناتجة عن ممارسات علائقية بدايتها اللامساواة، وتستمر وفق عمليات تنظيمية أخرى تجسد نتائج متداعية كالإقصاء والتهميش، وعدم التمكين.

ب- مفهوم الالتزام الوظيفي:

- الالتزام لغة :

ويعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، واللازم للشيء المداوم عليه¹، ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة، والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنًا اجتماعيًا مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية. ويرون أن الالتزام الوظيفي يعد جزء من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتثمين قيم ذلك المجتمع ومبادئه وأفكاره².

- الالتزام اصطلاحاً :

عرف اورلي (orielly 1980) الالتزام الوظيفي بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

¹- ابن منظور: لسان العرب، ج3، دار المعارف، القاهرة، د س.

²- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004، ص 181.

عرفه بورتر (porter,1974) بأنه الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها¹.

وعرفه فيفر (pfeffer,1981) بأنه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار من السلوك وأفعال نابغة من تفكير ومعتقداته والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

أما علاوي فقد عرف الالتزام بأنه: الشعور بالولاء للمؤسسة وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الالتزام الوظيفي إلا أنه هناك عناصر اتفق عليها الباحثون، تعطي لمفهوم الالتزام الوظيفي سمات مشتركة حددها جاريل (jareil) بما يأتي:

- * الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة .
- * الرغبة في البقاء كعضو في المنظمة.

إن الدارس لهذه التعريفات يجد أنها لا تخرج عن النقاط التالية:

- ✓ التوافق بين قيم الفرد وقيم العمل، ورغبته في البقاء داخل المنظمة
- ✓ نظرة الفرد للتنظيم نظرة ايجابية، الفرد يعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة
- ✓ التوافق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة².

¹ - المرجع نفسه، ص 182.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد، الاردن، 2009.

- المفهوم الاجرائي:

إطلاقاً مما تقدم يمكن إعطاء مدلول إجرائي للالتزام الوظيفي، فهو إيمان واعتقاد قوي من قبل الفئات الفاعلة وقبولاً لأهداف وقيم والمتطلبات الوظيفية لتزمين درجة الإيمان فالانغماس فالاستغراق الوظيفي (داخل المنظمة).

الدراسات السابقة:

دراسة سنينة محمد بعنوان **الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي**، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المسيلة. رسالة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012، تحت اشراف الدكتور رضا قجة.

استخدم الباحث مدخل العلاقات الانسانية للكشف عن أنماط ممارسة السلطة التنظيمية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي، حيث انطلقت الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد الاجتماعي في اطاره التنظيمي؟

كما انبثقت عن هذا الاخير مجموعة من التساؤلات الفرعية متمثلة في الآتي:

- هل فعالية اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه تؤدي إلى التقليل من مظاهر التهميش والتمييز؟

- هل النمط المتبع في الرقابة المباشرة يؤدي إلى عدم تمكين إقصاء العاملين؟

وقد تمثلت فروض الدراسة في التالي:

- تؤدي فعالية اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه إلى التقليل من مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين.

- يعمل نمط الاتصال المتبع على احتواء

- تساهم عملية التوجيه في ظل الرقابة المباشرة في حرمان العاملين وعدم تمكينهم ولتحقيق هذه الفروض استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الإمبريقية، حيث احتوت على 31 سؤال، وتم توزيع 80 استمارة وقد استرجع منها 71 استمارة فقط، والغي منها 9 استمارات أثناء عملية تفرغ هذه الأخيرة لعدم قابليتها للتفرغ، حيث تم تفرغ 62 استمارة لصالحيتها للتفرغ والتحليل.
- طبقت هذه الاستمارة على عمال مديرية التربية لولاية المسيلة، إذ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي:
- أن النمط السائد في عملية اتخاذ القرار هو النمط الديمقراطي، بحيث أن هناك مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ولو بشكل شفوي، مما أتيح فرصة للمشاركة لدى العاملين مكنتهم من تقليص الفجوة بينهم وبين رؤسائهم، هذه المشاركة صنعت لدى العاملين قناعة وولاء وتعاون، والتزام إذن فالممارسة السلطوية هي التي تتيح فرصة المشاركة من عدمها وهي التي تساهم في الاحتواء والاقصاء.
- أن نمط الاتصال هو نمط يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما قضى على مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين، ويسهل انتقال المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل، ما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم. فالنمط الديمقراطي للاتصال دور في التقليل من التهميش والتمييز والاقصاء عكس النمط الاوتوقراطي الذي عزز من هذه المظاهر.
- أن نمط الرقابة المباشرة السائدة نمط ديمقراطي، يعمل من خلاله الرؤساء على توجيه مرؤوسيههم إلى طرق العمل المثلى، وكيفية تقادي الاخطاء وتصحيحها، وهذا ما مكن العاملين من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم حرمانهم من التدريب المطلوب لتنمية مهاراتهم، في نفس الوقت كان للرقابة الذاتية وخاصة لدى فئة الوسطى، لها نفس الدور، ما يبين أن للنمط الحر في ممارسة الرقابة دور في تمكين العاملين واحتوائهم.

وهكذا فقد تثبتت الدراسة صدق الفرضية العامة ويبين أن الممارسة السلطوية من أبعادها اتخاذ القرار، الاتصال، الرقابة والتوجيه، لها علاقة بالتميز والتهميش وعدم التمكين وهي مؤشرات الاستبعاد التنظيمي.

بالرغم من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الاستبعاد التنظيمي إلى أنه تم الاستفادة من هذه الدراسة حيث تم الاعتماد عليها في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، إضافة إلى الاستفادة من بليوغرافيا هذه الدراسة بحيث تتم عملية الوصول إلى المراجع التي تصب في موضوع هذا البحث الحالي، كما استفدنا من هذه الدراسة في بناء الاستمارة وكذا المنهج المستخدم في الدراسة. بينما تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المتغيرات حيث اعتمدنا في الدراسة الحالية على متغير الاستبعاد التنظيمي على أساس أنه متغير مستقل على عكس هذه الدراسة، التي وظفته على أساس أنه متغير تابع، واختلفنا في الأبعاد المتتالية والمؤشرات التي تم النزول بها إلى الميدان.

الفصل الثاني: الاستبعاد التنظيمي

خطة الفصل

تمهيد

- 1- تطور مفهوم الاستبعاد التنظيمي
- 2- ماهية الاستبعاد التنظيمي
- 3- أشكال الاستبعاد التنظيمي
- 4- الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي
- 5- مظاهر الاستبعاد التنظيمي
- 6- آليات الاستبعاد التنظيمي
- 7- العدالة التنظيمية وخلق ثقافة المواطنة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعبر الاستبعاد التنظيمي في مضمونه عن عملية واقع تنظيمي تحركه آليات تكشف عن جوود عدم المساوات بين العمال في المؤسسة، والحرمان من التمتع بشكل متساوي، أن أسوأ ما يقدمه التنظيم لأعضائه هو الاستبعاد التنظيمي الذي يفقد تفاعل الفرد مع بيئته التنظيمية، ويمدد تماسكه مع أفراد وجماعات العمل فيؤدي إلى الصراع ويولد الشعور باغتراب لدى الموظفين، فاستبعاد التنظيمي يعد خطر يهدد التنظيم

ونظرا للتأثير الكبير للاستبعاد في التنظيم فقد حظي في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الادارة والسلوك التنظيمي، وكذا علم اجتماع المنظمات، فهو يعد محور هام في التنظيم ودراسته مطلب أساسي بالنسبة لعلمائه، وبما أن موضوعنا يتناول هذا المتغير فارتئينا أن نعطي فكرة وجيزة عنه، مبتدئين بسرد تاريخي لتطور هذا المفهوم ثم شرحه وعرض أشكاله، ومظاهره واخيرا تقديم بعض الآليات لمواجهته .

1- تطور مفهوم الاستبعاد

نشأ مصطلح الاستبعاد الاجتماعي في فرنسا على اثر الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها دولة الرفاهية في منتصف السبعينات، هذه الاضطرابات ساهمت إلى حد كبير في ظهور مفاهيم جديدة مثل الفقر، البطالة، الطبقة الدنيا، وهي مفاهيم ترسم في مجملها التطور مصطلح الاستبعاد الاجتماعي، الذي ظل موضع جدل في فرنسا خلال فترات طويلة وتحددت معالمه على اثر الازمة الاقتصادية التي اعقبها ازمت اجتماعية وسياسية متتالية في فرنسا. إذ يرجع الفضل إلى رينيه لونورا وهو مسؤول في الحكومة الفرنسية آنذاك، إلى وضع وتأسيس المفهوم الحديث للاستبعاد الاجتماعي في عام 1974، إذ شمل تعريفه 10% من سكان فرنسا، وفي مفهومه يرى بان الاستبعاد لم يقتصر على الفقراء فحسب، بل شمل فئات مهمشة اخرى منها، المعوقون، والمسنون، والاطفال المعرضون للاستغلال، والملاحظ من تعريف رينيه أن الفئات البسيطة وعديمة النفوذ التي لا حول ولا قوة لها هي المعنية بالاستبعاد.

غير أن مصطلح الاستبعاد يعود إلى الالمانى ماكس فيبر في وصف الاستبعاد احد اشكال الانغلاق الاجتماعي، إذ يرى بأن الانغلاق الاستبعادي بمثابة المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزا متميزا على حساب جماعة اخرى من خلال اخضاعها¹. بمعنى جماعة معينة تكون مستغلة وتكون هي الاقوى لتمثل طاغية على جماعة اخرى وبالتالي تخضعها إلى سيطرتها ونفوذها.

واتسع نطاق تعريف الاستبعاد الاجتماعي من خلال الابحاث التي اجريت في الثمانينات والتسعينات، ليشمل مجموعات وافراد وعوامل جديدة مثل مصدر الرزق، والعمالة

¹ - جون هيلز وآخرون: الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم، ترجمة محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت 2007، ص 23.

الدائمة، السكن، مستوى الاستهلاك والتعليم، مستوى المهارات، رأس المال الثقافي، حالة الرفاهية والمواطنة، المساواة في القانون، المشاركة الديمقراطية، الحصول على السلع العامة، الامة أو العرف الغالب والمستوى الاجتماعي والانساني، تحقيق الذات ومستوى المعرفة¹ ويلاحظ هنا ان المفهوم قد تغير من البسيط إلى المعقد إذ أصبح الاستبعاد الاجتماعي لا يعني فقط الفئات المهمشة والبسيطة التي لا حول ولا قوة لها بل تطور إلى تعدى ذلك ليصبح مفهوما اكبر واوسع مما كان عليه.

أما في المملكة المتحدة فاستعمال المصطلح داخل مناخ سياسي لم يكن يعترف فيه السياسيون من حزب المحافظين بوجود الفقر إلا أنه في تسعينات القرن العشرين شاع استعماله على مستوى القارة الأوروبية، ما أدى عمليا إلى ان يسهم نطاق الاستبعاد الاجتماعي في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافا ملحوظا، ويميل الامريكيون إلى استعمال مصطلحات أخرى غير الاستبعاد الاجتماعي ومنها مصطلح (التجويت) بمعنى الانعزال في أحياء مغلقة أو شبه مغلقة (الجيتو)، والتهميش والطبقة الدنيا، ومن الملاحظ أن هذا المفهوم يتسع لدى البعض بحيث لا يرتكز على الدخل المتدني فقط بل يتسع ليشمل الاستقطاب والتفاوت وعدم المساواة، وقد يضيق ليصبح محصورا في الحوار حول الفقر².

إذ ساهم الجدل المشار إليه حول هذا المصطلح في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافا ملحوظا، حيث برزت في هذا المجال ثلاث مدارس فكرية، تتمثل المدرسة الأولى في المدرسة التي تضع سلوك الافراد والقيم الخلقية في المقام الاول كما هو الحال في حالة الطبقة الدنيا، والمدرية الثانية تؤكد على أهمية دور المؤسسات والنظم ابتداء

¹ - جون هيلز وآخرون: المرجع السابق، ص 24.

² - نفس المرجع، ص ص 25-26.

من دولة الرعاية إلى الرأسمالية والعولمة، والمدرسة الأخيرة تؤكد على أهمية التميز ونقص الحقوق المنفذة فعلاً¹.

كما يثير مصطلح الاستبعاد الاجتماعي مسألة "الفعل" و"الفاعل" و"العامل الاجتماعي" المؤثر في عملية التغيير الاجتماعي، فالمفهوم بحد ذاته يعني أن، ثمة عاملاً أو مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجة عن سيطرة الفرد أو الجماعة التي ترغمه على الانقطاع عن الأنشطة الاعتيادية للمجتمع الذي يعيش فيه، وقد يعود ذلك إلى صيغة النظام السياسي، أو تعليمات ومؤسسات ما، غير أن الاستبعاد الاجتماعي لا يعود على عوامل هيكلية أو خارجة عن إرادة الفرد أو الجماعة فحسب، بل قد ينجم عن انعزال فرد أو فئة ما عن الانخراط في التيار العام في المجتمع، فربما تختار بعض الناس العزوف عن المشاركة السياسية أو التعطل عن العمل لأن لهم وجهة نظر أو موقفاً محدداً تجاه هذه المجالات، وتبين هذه الملاحظة أن لظاهرة الاستبعاد الاجتماعي جوانب وأبعاد كثيرة بطبيعة التفاعل بين الفعل والمسؤولية البشرية من جهة، ودور القوى الاجتماعية في تشكيل ظروف الناس وادعائهم من جهة أخرى².

نستكشف من خلال هذا العرض أن تطور مصطلح الاستبعاد الاجتماعي أن هذا الأخير مر بعدة مراحل ففي الأول كان ينظر إليه على أنه يعني الفقر، ونعني بالفقر هنا الفقر المادي، هذا بالنسبة لأوروبا أما بالنسبة لأمريكا فينظر للاستبعاد الفئات المنغلقة على نفسها وتتخذ مكان معيناً لها تتعزل فيه وتتعلق على العالم الآخر لتشكل فيما بعد تكتلات تسمى بالجيتو، ثم ادخلت مصطلحات أخرى لذا المفهوم ليشمل كل من الحرمان، عدم المساواة، التهميش، غير أن المفهوم كان موجود في الفكر الفيبري الذي سماه بالانغلاق

¹ - محمد الجوهري: الاستبعاد الاجتماعي صورته وأشكاله، المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر 26-29 مايو 2008، ص 270.

² - انتوني جيندز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2009، ص 397.

الاستبعاد الذي يعتبر شكل من أشكال الانغلاق الاجتماعي. كما يمكن إسقاط مفهوم الاستبعاد على المنظمة فنقول على حسب رأي فيبر أنه يمثل قيام جماعة ما بتأمين مركز متميز لها على حساب جماعة أخرى من خلال الخضوع والخنوع لأصحاب السلطة أو هاته الجماعة التي تمثل مراكز القوة.

2- ماهية الاستبعاد التنظيمي

يمثل الاستبعاد التنظيمي سلوك تنظيمي ويعبر عن فعل الفرد داخل المنظمة، وهذا السلوك ذاته يأتي نتيجة ممارسات علائقية، أي من خلال العلاقات التي ينشئها الفرد داخل جماعات العمل أو مع زملائه في العمل، سواء كانت هذه العلاقات بشكل قصدي ومتعمد أو بشكل غير قصدي، حيث أن عملية توجيه السلوك في التنظيمات تطمح دائما إلى الارتقاء بالفرد من حالته الفردية إلى الحالة الاجتماعية وانسلاخه أو خروجه من فرديته وبالتالي تكيفه مع الظروف الاجتماعية والمواقف المختلفة التي يعيشها داخل الوسط الذي يعمل فيه أو داخل بيئة العمل، بعد أن يتمكن تدريجيا من تعلم الاستجابات اللازمة التي يستطيع بها مواجهة تلك الظروف والمواقف وبالتالي التفاعل معها بصورة إيجابية مستمرة ودائمة لا تنتهي إلا بانتهاء حياته التنظيمية وما يكتسبه خلال تفاعله مع الآخرين، ذلك من أنماط سلوكية والقيام بالواجبات المرغوبة إلا أن هذه النتائج مرتبطة بكيفية توجيه سلوك ذلك الفرد، وطريقة التفاعل معه.

كما يؤكد "مانهايم" على أن الأفكار والايديولوجيات ما هي إلا انعكاس للظروف الاجتماعية والتاريخية التي تكون ثقافة الفرد وتشكل آراءه الفكرية لذا يعتقد أن كافة أنماط المعرفة ترتبط بموقع الفرد والأدوار التي يؤديها¹، فلو أخذنا واحدة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة في العالم العربي، ويتعلق الأمر

¹ - احسان محمد الحسن: رواد الفكر الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1991، ص 67.

بالانفراد بالقرارات وأنماط استعمال السلطة المفرطة وما تحدثه من انعكاسات خطيرة على الكثير من القيم التنظيمية والأخلاقية التي تنظم العلاقة بين أفراد التنظيم الواحد، مما يمثل ضغوطا على الافراد، كونها تؤثر على القيم بوجه عام، فهي تضعف من القيم الداعية للتعطاء أكثر وتدعم القيم الفردية وتزيد من شعور الافراد بالاغتراب عن المجتمع، ومن اخطر آثار هذه الضغوط الانسحابية السلبية واللامبالاة، وهذه صور الاستبعاد التنظيمي.

3- أشكال الاستبعاد التنظيمي

يعكس مفهوم الاستبعاد التنظيمي في ارتباطه بالممارسة العلائقية نوعين من الاستبعاد احدهما إرادي والآخر قهري غير إرادي، وقد يضاف عنصر آخر وهو قابلية الاستبعاد في كلا الطرفين، في الأول استبعاد إرادي أي ان الفرد له قابلية للعزلة، وفي الثاني قبول للأبعاد ولآلياته اما لضعف أو خضوع¹.

هذا ويعتبر انتوني غيدنز من السابقين للفت الانتباه لقضية الاستبعاد الاجتماعي حيث نبه إلى وجود شكلين للاستبعاد في المجتمعات المعاصرة بلغا درجة فائقة من الوضوح والتبلور، يتمثل الشكل الاول في استبعاد أولئك القابعين في القاع، والمعزولين عن التيار الرئيسي للفرص التي يتيحها المجتمع، أما الشكل الثاني فيأتي في القمة وهو الاستبعاد الإرادي، أو ما أسماه غيدنز ثورة جماعات الصفوة، حيث تتسحب الجماعات الثرية من النظم العامة وأحيانا من القسط الاكبر من ممارسات الحياة اليومية، إذ يختار اعضائها ان يعيشوا بمعزل عن بقية المجتمع. وبدأت الجماعات المحظوظة تعيش داخل مجتمعات محاطة بالأسوار، وتتسحب من نظم التعليم العام، والصحة العامة، الخاصة بالمجتمع الكبير². نلاحظ من خلال ما قدمه غيدنز أنه أوضح لنا شكلين متميزين من الاستبعاد

¹ - ليندة العابد: الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الاطار التنظيمي، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 21-11-2011، ص 12.

² - جون هيلز وآخرون: مرجع سابق، ص 08.

الاجتماعي الاول يتمحور في الفئات الدنيا وهي الفئات البسيطة والفقيرة وبالتالي هي مستبعدة من طرف الاخرين وهذا يعني ان هذا النوع من الاستبعاد يكون تلقائي وليس عمدي أو إرادي، أما الشكل الثاني فيتمثل في الفئات العليا أو اصحاب الصفوة أو الطبقة البرجوازية ورغم نفوذها إلى أنها مستبعدة لكن الاستبعاد هنا يكون إرادي وليس تعسفي أو تلقائي والمقصود هنا أن جماعة الصفوة هم ذاتهم من يختار العزلة والابتعاد وبالتالي الاستبعاد يكون تحت محض الارادة وليس عن طريق الخضوع أو الخنوع، وهذا ما يسمى بالعزلة الطوعية أو الانكفاء على الذات نظرا للاكتفاء وعدم الحاجة عكس الابعاد الذي لا تتوفر فيه ارادة العزلة ولكن يتم الاقصاء بالحرمان من الحقوق والتميز، وفي كليهما تنهك قيم اجتماعية انسانية وهي العدالة والمساواة والتضامن وغيرها.

غير أن الاستبعاد التنظيمي يأخذ ثلاثة أبعاد، بعد مادي، بعد اجتماعي، والأخر نفسي، فالاستبعاد المادي هو انعكاس لما يحصل عليه العاملين من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه لها، أو ما يحصلون عليه من المنظمة، مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في الشركة أو في شركات أخرى، أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة.

أما البعد الاجتماعي فيشير إلى حرمان الفرد من المشاركة في مختلف الانشطة التنظيمية، وتشيع هذه الظاهرة في التنظيمات غير الديمقراطية التي لا تتاح فيها للعاملين الفرص الكافية لفهم القضايا والأنشطة التي تمس حياتهم التنظيمية، كم أن الأفراد في هذه الحالة لا يستطيعون الاتصال بمسؤوليهم أو المشاركة في عملية صنع القرار على مختلف مستوياتها، أو التعبير عن همومهم ومشاكلهم ومطالبهم، وفي أو ضاع كهذه تتقطع الصلة بين الفئة المقصاة من جهة، والسيرورة التفاعلية الاجتماعية من جهة أخرى، وتتقطع السبل بينهم وبين الموارد الضرورية والمعلومات الكافية والفرص المتاحة، لذلك قد تحرم كثير من

الجماعات أو الافراد من فرص الوصول والمشاركة بكثير من الامتيازات والبرامج التدريبية والتكوينية، بالإضافة إلى قتل روح التعاون والابتكار والابداع. وفي هذا يرى دي هان De Haan¹ أن الاستبعاد الاجتماعي حالة تفكك تصيب الروابط الاجتماعية وبذلك يكون نقيضا للاندماج الذي يحقق التماسك الاجتماعي، فالاستبعاد يضع الفرد في وضع اجحاف مقارنة بغيره من الافراد فيؤدي إلى المساس بحقوق الافراد الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، ويضعف قدرته على الحصول على السلع والخدمات، ويعوق مشاركته كعنصر فاعل في المجتمع. ونلاحظ من خلال التعريف الذي اعطاه دي هان ان الاستبعاد يمس الروابط الاجتماعية بالدرجة الاولى إذ تتفكك العلاقات الاجتماعية من حالة الاندماج إلى حالة التفكك والانفصال ان صح القول، وبالتالي تؤدي إلى سوء الحالة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالنسبة للفرد، مما يعني أنه يصبح في حالة ضعف أو قصور في الحصول على المعلومات وبالتالي السلع والخدمات، وبالتالي يصبح غير قادر على اداء دوره بشكل فعال في المجتمع أو حتى داخل مجال العمل، مما يعني أن الاستبعاد يشكل معيق وظيفي داخل التنظيم أي بمعنى أن الفرد لا يحصل على كافة المعلومات المتاحة من أجل سير العمل أو من أجل أداء عمل بشكل فعال، غير أنه لا يمكنه الامام بجميع متطلبات العمل بمعنى أن الاتصال لا يكون فعال ولا تكون هناك مشاركة في اتخاذ القرارات التي تعنيه في الجوانب العملية (المهنية) التي تعنيه في مستواه التنظيمي من السلم الوظيفي، وبالتالي يصبح الفرد غير مستقر في العمل وتتنخفض الروح المعنوية لديه، ويشعر بعدم الرضا.

ويعتبر البعد النفسي للاستبعاد امتداد للبعدين السابقين، فعدم رضا العاملين على ما يحصلون عليه مقابل ما يبذلونه من جهد، وكذلك حرمانهم من المشاركة في مختلف الأنشطة التنظيمية يؤدي بهم إلى الإحساس بعدم الانتماء لتلك المنظمة وهو إحساس نفسي

¹ - سهير صفوت عبد المجيد: الاستبعاد الاجتماعي - المفهوم - والدلالات، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 2011-11-21.

اجتماعي، إذ يشعر العامل بأنه مستبعد وهذا ما يؤثر على سير العمل وبالتالي يعود بالضرر على العامل بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة، ومن الواضح ان البعدين الاجتماعي والمادي للاستبعاد يؤثران سلبا على نفسية الفرد وبالتالي يشكل البعد الثالث وهو البعد النفسي إذ يشعر العامل بأنه غير مرتاح في عمله ويصبح منعزل عن المحيط الذي يعمل فيه نفسيا وعاطفيا مما يرهقه ويتعبه ويضعف حالته النفسية، ويصبح منهكا عاطفيا.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في احلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد اوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة¹.

4- الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي

إن اسوأ ما يقدمه التنظيم لأعضائه هو الاستبعاد التنظيمي الذي يفقد تفاعل الفرد مع بيئته التنظيمية، لذا فان الاستبعاد التنظيمي تظهر اثاره كالاتي:

أ- يمثل الاستبعاد التنظيمي مصدرا لتهديد التماسك بين الأفراد والجماعات في التنظيم، كون هذا الاخير في فعله يؤدي إلى الصراع ويولد الشعور بالاغتراب لدى أولئك الذين يتعرضون له²،

ب- الاستبعاد التنظيمي انتهاك للعدالة التنظيمية: إذ نقول أن العدالة التنظيمية هي نوع من تكافؤ الفرص بين مختلف الافراد الفاعلين في التنظيم مما يشكل المساواة بينهم،

¹ - هيثم الفقهاء، غداء العبدالات: أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، مرجع سابق، ص.

² - انتوني غيننز: الطريق الثالث لتجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة احمد زايد، محمد محي الدين، مراجعة: محمد الجوهري، المجلس الاعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، مصر، 1999، ص 140.

والاستبعاد التنظيمي يتعارض مع هذا المفهوم بمعنى يتعارض مع تكافؤ الفرص من ناحيتين، الناحية الاولى يؤدي الاستبعاد التنظيمي إلى وجود فرص تكوينية ومهنية غير متكافئة، والثاني يشكل الاستبعاد التنظيمي على نفس المتصل انكارا للفرص التكافئية فيما يتصل بالأمور التحفيزية وهكذا يكون الاستبعاد التنظيمي شكل من اشكال ظلم الحياة التنظيمية، حيث أنه يعد حرمان من الفرص التي ينبغي ان تكون متاحة لجميع أفراد التنظيم، الذين يعملون في بيئة تنظيمية واحدة.

ج- الاستبعاد وتقويض التضامن الاجتماعي: من البديهي أن الاستبعاد التنظيمي سواء اتخذ شكلا طوعيا أو قهريا، يقوض التضامن الاجتماعي ويمثل تهديدا جسيما له، ذلك لأن " الاستبعاد وخاصة القهري يساهم في تنمية الكره لدى هذه الفئة، وعلى الرغم من ان الاستبعاد الاختياري أو الإرادي قد يكون مريح لأولئك الذين يعزلون انفسهم في شكل جماعات تستفرد بسلطة القرار، فان هذا الاستبعاد يعد شرا ايضا وخطرا يهدد التضامن الاجتماعي"¹. فهذه الفئة بانعزالها وهي التي تدير الشؤون التنظيمية، تكون قد أدارت ظهرها لمشاكل أفراد التنظيم الاخر، مما يعني مزيد من الاستبعاد والحرمان.

د- الاستبعاد التنظيمي يساهم في تأجج الصراع: مما يشكل خطورة " فالتمايزات الاجتماعية والمادية الفردية التي يحدثها الاستبعاد التنظيمي من شأنها توفير التربة الخصبة للصراع، وحشد التوترات بأنواعها، خاصة من قبل المستبعدين، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي"².

¹ - محمد الجوهري: مرجع سابق، ص 145.

² - سهير صفوت: المسؤولية الاجتماعية للشباب في حماية الامن الثقافي والاجتماعي، المؤتمر العالمي للشباب والمسؤولية الاجتماعية، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، منظمة الامم المتحدة، مجلد3، 2010، ص ص 03-11.

5- مظاهر الاستبعاد التنظيمي

إن الاستبعاد الاجتماعي يعبر في مضمونه عن عملية واقع اجتماعي تحركه اليات تكشف عن وجود عدم المساواة بين أفراد المجتمع الواحد، والحرمان من التمتع بشكل متساوي بخيرات وثمار هذا المجتمع، وهو ما يعني ضرورة تحديد مجتمع معين للكشف عن حدوث مظاهر الاستبعاد لأنه في الوقت ذاته يعد أمراً نسبياً، وعليه فمظاهر الاستبعاد في التنظيمات تتمثل فيما يلي:

أ- التهميش

يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق اسلوباً أو نمطاً في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم الا في النادر، وهذا الاسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن اىصال الكثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة ايزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء¹.

اذن قد يؤدي عزلة الرؤساء إلى تهميش المرؤوسين، وعزفهم عن الاتصال برؤسائهم حتى لا يتعرضون لمواقف لا يرضون عنها، بالرغم من انهم قد يملكون معلومات أو بيانات هامة. هذا إلى جانب أن النمط الاوتوقراطي في التسيير وتبنيه من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعوراً بالخوف وتجنب الاحتكاك فالمرؤوس يشعر دائماً بان الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي (الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن اىصال كثير من المعلومات لرئيسه وحتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة².

¹ - ابراهيم عبد العزيز شيحة: أصول الادارة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1993، ص 392.

² - نفس المرجع، ص 392.

قد يكون التهميش مقصودا في حالات محدودة جدا، ويتم بدوافع ذاتية، ولكن ليس من الموضوعية أن يعطى قاعدة عريضة وتحصر أسبابه بهذه الدوافع غير الشرعية، لوجود أسباب أخرى له، موضوعية أو ذاتية تأخذ صفة الطبيعية أو الامر الواقع، وهذه العوامل يقوم بتهميشها عادة عن دائرة تفكيره من يدعي بالتهميش، بدافع من الشعور بالظلم ويصب اتهامه الظني كله على سلوك رؤسائه أو زملائه، بتفكيره السلبي متجاهلا أي سبب اخر علما بان التهميش له اسباب عدة اخرى غير مقصودة اهمها ما يلي:

- 1- الية المشاركة في صنع القرارات عبر معطيات خصائصه الوظيفية والشخصية
- 2- وهناك عوامل موضوعية تتعلق بطبيعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات، بالأنظمة واللوائح والاصول والقواعد التي تحكم عملها وتنظمه، ويؤخذ على بعضها ما يلي
 - أ- تركيز السلطات وقوة اتخاذ القرار لدى فئة محدودة من التنظيم في قمته (شدة المركزية)
 - ب- تعزيز شعور الفرد بالعزلة، والحد من نضوج شخصيته، وعدم التفاعل بينه وبين رؤسائه (الشعور بعدم العدالة الاجرائية)
 - ت- ضيق مستوى الاشراف، وضعف التواصل، والشعور بعدم العدالة التنظيمية، بسبب طول الهياكل التنظيمية وقلة عدد مستوياتها.
 - ث- ويوجد عوامل ذاتية تتعلق بالصفات الشخصية للأفراد وقدراتهم على المنافسة من اجل تلبية الطموح واثبات الذات، والتعبير عن الارادة ورغبة الوصول إلى قمة الهرم الوظيفي في المؤسسات، دون التفكير بان تلك القمة مواقع محدودة العدد، ويتطلع اليها الكثير من الافراد والكفاءات، ويحتاج الوصول اليها إلى منافسة شديدة وحركة صعبة باتجاه الاعلى.

فعلى الذين يحسون بثقل أوزانهم وضع ذلك في حسابهم ويتحلون بشيء من الموضوعية، كي لا يصبح الشعور لديهم بالتهميش حالة مرضية مصدرها فقط الاحساس الذاتي بالكفاءة وامتلاك القدرات والمواهب المضیعة وسوء الظن بالآخرين.

هذا كله يندرج ضمن النمط الاوتوقراطي وما يتضمنه من عزلة الرؤساء وما يفرضه من أوامر على المرؤوسين، وتعدد المستويات الإدارية الشديدة يولد في الغالب خوف هؤلاء من رؤسائهم مما يحد من الاتصالات الصاعدة، ويؤثر سلبا في نظام الاتصال المعتمد في التنظيمات، ومثال ذلك انقطاع شكاوي المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك، وهذا ما قد فرز عدة مساوئ لهذا النمط منها: "أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين ولا يستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الاوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال"¹.

ولان الفرد المهمش هو الذي يتقدم النزاع، ويرفض النمط السائد، ويتمرد على السلطات المؤسساتية، فهو بذلك يدخل طوعا في انشقاقات ويخلق نماذج حياة بديلة². لان الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي والاحتواء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحيد الاهداف بين الإدارة والعمال، وعدم توفر نظام فعال ويظهر الاستبعاد داخل التنظيم في مستوى انتقال المعلومة من اعلى إلى اسفل حيث ان غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم وتهميش هذه الفئات يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات العليا والمستويات الدنيا، وهذا من شأنه ان يخلق احتكار للمعلومة بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة في حد ذاتها، مما ينتج عنه حرمان المستويات الدنيا لهاته المعلومة، عن طرق الاستحواذ على مصادر المعلومات والتحكم في نظام الاتصال

¹ - المرجع سابق: ص 313.

² - Cédric frétingé : Sociologie de l'exclusion, l'harmattan, paris, 1999. عن: سنيينة محمد: الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، علي تونسي، الجزائر، 2015، ص

ولذلك يرى "الكثير من العلماء ان مشكلة الادارة اليوم هي مشكلة اتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات"¹.

ب- التمييز:

يتم الخلط بين الاستبعاد والتمييز، حيث يمضي الاستبعاد وفق منطق قانوني قائم على التفريق ويعبر عنه بفعل الرفض أو بفعل المنح بينما يتمحور التمييز حول منطق اجتماعي قائم على التراتبية الهرمية التي تتخذ صورة الاستغلال أو اللامساواة في المعاملة².

ويقصد به العمليات الاجتماعية والمؤسسية والقانونية والثقافية التي تميز بين الناس على أساس صفات غير إرادية مثل الجنس، الدين، الإعاقة المكان، وهذا التمييز يمكن ان يعوق الحراك الاجتماعي ويعرقل الحصول على الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والرعاية الصحية، ويحول دون المشاركة السياسية ودخول سوق العمل، هذا على مستوى المجتمع ككل.

اما على المستوى التنظيمي فيقودنا الحديث إلى البيروقراطية التي تعني سلطة المكتب وتشير إلى التدرج والتخصص ولها وجه ايجابي يتجلى في تصورات ماكس فيبر الذي يرى بان العقلانية والرشد تتجلى في الجانب الرسمي للتنظيم وفي تطبيق القانون واللوائح بشكل صارم ومنظم، كما تتجلى للبيروقراطية في صورتها السلبية في رأي روبرت مرتون الذي انتقد النموذج الفيبري ليعين الجانب السلبي الذي اغفله ماكس فيبر، إذ يرى مرتون ان هناك وظائف في التنظيم ظاهرة وهي الوظائف المتوقعة في التنظيم، وهناك وظائف كامنة وهي وظائف غير متوقعة من التنظيم تميل إلى الطابع غير الرسمي، وهي التي من شأنها ان تشكل خلل وظيفي داخل التنظيم وبالتالي تشكل معيق وظيفي في نهاية المطاف، ولهذا يرى

¹ - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1998، ص 105.

² - Cédric frétingé : op cit، عن: سنيينة محمد: مرجع سابق، ص،

بان البيروقراطية سلبية على عكس فيبر الذي اعتبر ان نموذج المثالي صالح في أي مؤسسة كانت لاعتماده على تطبيق القانون واللوائح بشكل صارم، وهذا التطبيق يعني العقلانية والرشد في التنظيم، وفي المقابل ايضا نجد راي اخر ينظر نظرة سلبية للبيروقراطية وهو الراي القائل بان ماكس فيبر قد اخلط بين انواع السلطة في ظل الممارسات، وصاحب هذا الراي هو جولدن الذي يرى بان السلطة القانونية تختلف باختلاف الممارسات، كما قسم السلطة البيروقراطية إلى ثلاثة انواع وهي السلطة النيابية أو التمثيلية، السلطة العقابية أو الجزائية، واخيرا السلطة المزيفة.

وإذا جنن لأرض الواقع فنرى ان الوجه السائد في جل التنظيمات على العموم فهو الوجه السلبي للبيروقراطية بما يقترن بها من روتين وتعقيدات مكتبية، حيث شكلت هذه القواعد والإجراءات المكتبية غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الاهداف، حيث شكلت هذه الاخيرة معوقات حقيقية يرى روبرت مرتون تستبعد فئة وتعمل مع فئة اخرى من منطلق الوساطة والرشوة والمحسوبية وغيرها من وسائل غير ظاهرة وغير رسمية تتناف مع ما هو رسمي وهذا ما نسميه بالتمييز .

وفي راي اخر نجد روبرت ميشلز يذهب في قانون الاوليغاركية الذي يعني حكم الاقلية وانسياب السلطة والقوة في المراتب هما من النتائج الحتمية للبيروقراطية المتزايدة في المجتمع من هنا جاءت تسميتها بالقانون الحديدي¹.

والملاحظ من خلال ما تقدم ان البيروقراطية أو ما يسمى بسلطة المكتب من شأنها ان تكون معوق خطير ناتج عن احتكاك الطبقات الدنيا بالطبقات العليا في التنظيم اضافة إلى تحكم التكنوقراطيين في زمام المبادرة وتزواج البيروقراطية مع النمط الاوتوقراطي من

¹ - أنطونيو غيدنز: مرجع سابق، ص420.

شأنه ان ينتج الاستبعاد بشكل كبير خاصة ما يثيره غياب الاتصالات واتساع الفجوة بين المستويات العليا والمستويات الدنيا.

ج- عدم التمكين

يقصد بعدم التمكين مجموعة من عوامل التمييز أو ظروف الحرمان التي يعيشها الفرد أو مجموعة من الافراد، تحد من قدرته على تحقيق تغيير في ظروفه المهنية أو في المجال العام في التنظيم باسره، "وحالة عدم التمكين لا تعود إلى مفهوم الانتماء فحسب بل تعود إلى فقدان التماسك الاجتماعي في النسيج الاجتماعي"¹ ويعني ذلك ان عدم التمكين لا يقتصر فقط على عدم الانتماء بل اكثر من ذلك إذ وتتعداه إلى التفكك الاجتماعي وعدم التماسك بين اعضاء التنظيم أو الجماعات، كما تتجلى فكرة عدم التمكين اكثر فاكثر بالنسبة لممارسات الرؤساء أو اصحاب السلطة داخل التنظيم.

كما ان تفويض السلطة للموظفين في الصفوف الامامية يمكن من تمكين هاته الفئة من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، هذا طبعا في حدود المسؤولية والسلطة المفوضة لهم، كما يوضح ذلك ان فكرة التمكين تتطلب تغيير في الانماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى النمط القيادي الذي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري ان صح القول في ادوار العمل والعلاقة بين المدراء والمرؤوسين. أما عن دور المدير فيتطلب منه الثقة بمرؤوسيه وتفويض السلطة بدلا عن التحكم والتوجيه، وعن دور المرؤوسين فيتطلب منهم الحول دون اتباع التعليمات والقواعد والاجراءات التي ينص عليها التنظيم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والمبادرة والتفكير الابتكاري والابداع، وعلى هذا الأساس نقول ان عدم تفويض السلطة ومركزية

¹ - سهير صفوت عبد المجيد: مرجع سابق، ص 8.

السلطة يعني الحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات على مستوياتهم وبالتالي عدم تمكينهم من ذلك، وبالتالي لا تكون لهم فرصة لتعزيز قدراتهم الابداعية والابتكارية.

كما للاتصال وما يحتويه من معلومة وكيفية انتقالها في المستويات التنظيمية المختلفة التي تعد ركنا أساسيا في التنظيم ككل، بحيث ان الاتصال وطرقه من شأنه ان يربط جميع الهياكل التنظيمية بعضها ببعض وكل اجزاء التنظيم، ونحن نعرف "ان المعلومة هي نص أو رأي أو حقيقة أو فكرة معقولة أو مجموعة من النصوص أو الافكار يتم انتاجها وتهيئتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك"¹، لذلك فان في مستوى انتقال المعلومة من الأعلى إلى الأسفل يظهر مؤشر للتمكين من عدم التمكين، حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا للتنظيم يخلق فجوة بين المستويات العليا والدنيا للتنظيم، وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، ويؤدي هذا الاخير إلى عدم تمكين الموظفين أو الفئات الفاعلة في المستويات الدنيا من أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يعطيهم فكرة أنهم غير موثوق فيهم، أو يشعرون بانهم مستبعدون، وبالتالي فهذا حرمان للمستويات الدنيا عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومات، على اعتبار أن احتكار المعلومات هو "حالة مركز للمعلومات في يدي شخص واحد أو جماعة معينة في العمل بغرض الحفاظ على القوة وعلى المصالح مع الحرص على عدم تسريبها إلى أطراف اخرى بغرض العمل بها أو الاستفادة منها، ويزداد احتمال احتكار المعلومات لما يكون هناك مصدر واحد فقط"²، وهذا ما نجده في النمط الاوتوقراطي وخاصة في حالة مركزية القرار.

ومن خلال ما سبق نجد بأن الاتصال له وزنه في التنظيم وفي سير العمليات التنظيمية، وله ارتباط وثيق في تمكين وعدم تمكين العاملين، فالاتصال وتدفق المعلومات

¹ - ابو بكر محمود الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، طرابلس، 1996، ص 86.

² - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 9.

وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة أو في الهيكل التنظيمي كله، إذ تعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظفون في عملية اتخاذ القرار وفي حل المشكلات التي تواجههم في العمل وفي مشاكل المستهلكين من جهة أخرى، ففي غياب صحة المعلومة أو تجديدها لا يمكن للأفراد الفاعلة التصرف بحرية، وذلك راجع لافتقارهم للمعلومة التي تمنحهم ثقة التصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن يكون التصرف المزمع فعله قد يكون خطأً، فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع وبالتالي احتواء العامل بإعطائه حرية التصرف. ومن خلال تطبيق التمكين في العديد من المنظمات، فقد رصد علماء وباحثي الإدارة من المعوقات التي تصعب العاملين تطبيقه، وكلها لها علاقة بالسلطة وممارستها، سواء من ناحية اتخاذ القرارات، أو من ناحية طريقة الاتصال أو المراقبة والإشراف، وكلها عمليات تنظيمية وتعنى بالممارسات ومن بين هذه المعوقات:¹

- الانظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار
- عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المنظمة
- سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، وتدفق السلطة والامر من الاعلى إلى الاسفل
- اختلاف الاهداف لكل من الادارة والعاملين، وعدم وضوح تلك الاهداف للعاملين
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وخضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب
- السرية في تبادل المعلومات
- تفضيل اسلوب القيادة الإدارية التقليدية

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية، اطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 60-63.

- اتخاذ القرارات على اسس شخصية وليس على اسس ومبررات منطقية وموضوعية
- سيادة قيم الطاعة والخضوع والامتثال والافتداء والمبالغة في تقدير الماضي
- اعاقا المديرين أو القياديين للتمكين، أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته

6- آليات مواجهة الاستبعاد

من الضروري ربط مفهوم الاستبعاد التنظيمي بفكرة المساواة الاجتماعية، الدالة التنظيمية، بوصفها لب عملية الاندماج ومن ثم نفي للاستبعاد، وهي توفر بالضرورة اندماج الموظفين في مجتمعهم على اصعدة، الممارسات الديمقراطية، التوزيع العادل للمخرجات، العمل التشاركي، التفاعل الاجتماعي، اللامساواة ويعني الاستبعاد والتهميش والتميز والاقصاء من المشاركة، ما لم نعمل ذلك بصدق وخلق وقصور في الفهم على الصعيد التنظيمي والصعيد العلمي على السواء، اذا لا بد من تفعيل الليات الادماج والاحتواء من خلال تنمية انماط ثقافية وسلوكية تتعلق بـ:

أ- تنمية الممارسات الديمقراطية

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار وجه من اوجه الممارسة الديمقراطية في العمليات التنظيمية، والمشاركة في أبسط مدلولاتها تشير إلى المساهمة بمعنى اتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه ومقترحاته حول قرارات متعلقة بالتنظيم، وهي ايضا تقترن بمفهوم الديمقراطية التنظيمية، وهي ضمان وجود درجة من الحرية والاستقلالية في ابداء الراي ومنه في صناعة القرار الذي يحتم تواجد بدائل مختلفة يمكن اختيار بديل منها، وهذا من شأنه ان يحفز الافراد الفاعلة داخل التنظيم وتنمية وتعزيز قدراتهم الابتكارية والابداعية، كما له ان يخلق نوع من الثقة ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

فالممارسات الديمقراطية تتيح نوعا من الحرية للأفراد، حيث يكون العمل في إطار من التعاون والاتساق، إذ يباشر الافراد داخل التنظيم اعمالهم من "خلال جماعة التنظيم،

وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخطته وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحت، سواء اكانت هذه العلاقات بين القادة واعضاء التنظيم أو بين الاعضاء انفسهم، لا على أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثواباً أو عقاباً، على أساس حقائق عقلية منطقية¹، بمعنى ان ينظر للعامل على أنه مصدر قوة وعنصر حيوي من عناصر الانتاج وجب على التنظيم الاستثمار فيه من اج بلوغ غاياته وولوج المراتب التنافسية، ولا يستهان به أو يهملش على اعتبار أنه سلعة أو آلة داخل التنظيم.

غير أن ميشلز في تحليلاته أوضح أن الديمقراطية مطلب عسير ويصعب تحقيقه في التنظيمات كبيرة الحجم، خاصة اذا كانت الديمقراطية تعني مشاركة كل اعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات، "فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنياً، لان الكثير منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، فضلا على أن الكثير من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفترض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوافر لدى هؤلاء العمال والموظفين"²

ب- تنمية مفهوم راس المال البشري

إن التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق اهدافها بشكل فعال، هي التنظيمات التي تأخذ على عاتقها تنمية المورد البشري لديها وتكريس طاقتها لاستثمار في هذا الاخير على أنه المحرك الأساسي للعمليات التنظيمية وعلى أساسه تبنى التنظيمات وتقوم، فالعنصر البشري على غرار عناصر الانتاج الاخرى، يحظى بعناية فائقة من طرف التنظيم، إذ يرى كل من Tom Peters و Waterman في البحث عن التميز، "بان الشركات المتميزة يشيع احترامها للإنسان وتقديره فوق كل شيء آخر، وهذا الاعتقاد لا ينشأ

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص 313.

² - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص ص 62-63.

تلقائيا ولا صدفة انما يحتاج إلى جهد مضمّن ومساندة ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب ان يعزز البعد الاخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال اناس عاديين"¹.

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بان المؤسسة مؤسستهم وان الواجب واجبهم وان المسؤولية مسؤوليتهم، ويرى Argiris " إن كثيرا من المديرين يقولون بأفواههم بانهم يولون الجانب البشري أكبر اهتمام وعناية، وواقع الحال يختلف اختلافا كبيرا عن ذلك فهم في الممارسة ابعد ما يكونون عن احترام ورعاية الجانب الانساني في المؤسسة"²، لكن المؤسسات المتميزة ابعد ما تكون تفعل بالتأكيد شيئا مغايرا، فتعمد منذ نشأتها إلى ايلاء الجانب الانساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعي وتوفير بيئة الاسرة والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين ومنح الجوائز لهم وغيرها.

من جهة أخرى يؤكد الرشدان مستشهدا ببعض الدراسات الغربية حول أهمية رأس المال البشري، من ناحية اقتصادية فيقول "وقد استخدم بيسكاروبولس pscharopoulos درجات الاعادة للنفقات التعليمية لمختلف مراحل التعليم، في حساب العائد الاقتصادي للتعليم لثلاثين بلدا في اوربا الغربية وامريكا الجنوبية والشمالية وأسيا وأفريقيا، تختلف فيما بينها في مستوى النمو الاقتصادي، وقد توصل من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على ان الاستثمار في رأس المال البشري يعطي مردودا أفضل من الاستثمار في رأس المال المادي"³

¹ - عن: سنيينة محمد مرجع سابق : Pfeffer, J : **Competitive Advantage through People, Havard Business school Press, Boston, 1994.**

² - نفس المرجع.

³ - عبد الله الرشدان: **اقتصاديات التعليم**، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 27.

ج- تعزيز روح الانتماء والولاء لدى الافراد

إنه لا من المؤكد أن الاهتمام الذي توليه المنظمة بموردها البشري، وسعيها في تحقيق رغبته وحاجاته من شأنه أن يعزز من قدرتهم الوظيفية، ويرفع من الروح المعنوية لديهم، إذ أن هذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق الرفاهية الاجتماعية، إضافة إلى افساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق ارباحا عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق اهداف المنظمة فهم يستحقون اذن التحفيز المناسب وبما يقوي من ولائهم للمنظمة التي ينتمون اليها، يؤكد ديمومة واستمرارية ونجاح المنظمة في عملها ونتاجها.

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضربا من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الانتاج والانتشار والارباح سيجد أن ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

- تعزيز التعويضات غير المباشرة: وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبله داخل المنظمة، حيث سيشعر الموظف من المنظمة تسعى إلى ارضاءه لأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد آلة فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب القاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناء وخاصة عند تحسن الاداء والانتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الاسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
- الخدمات الصحية.
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين: وذلك في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الاخرين.
- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين: من خلال حرصها عليهم قبل انفسهم، على اكتساب الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الاكاديمية ونيل الشهادات.
- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب: وذلك بالتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الاخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون بها.
- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الانسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، ممل يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

- التعامل الايجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين

وتسعى المنظمة بتوطيد اواصر الالتزام لدى الموظفين بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الالتزام عند العاملين فإنها ستفقد امورا عديدة

7- العدالة التنظيمية في خلق ثقافة المواطنة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الفئات الفاعلة في المنظمة لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين في العمل، أو ادراك العاملين للعدالة في مكان العمل، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكهم في العمل

إذ يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الاسباب أبرزها، الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الاجل البعيد كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة¹.

¹ - عمرو محمد احمد عواد: تحليل ابعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 12.

كما تتبع اهمية ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية وخاصة منها التي تمس الافراد مباشرة، ومن اهمها ما يلي¹:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية
- ثقة العاملين في نظام تقييم الاداء
- الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل
- قيمة العمل
- الدافعية للإنجاز

إن إدراك فكرة العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر، هذا وفق شخصيته، حيث قد يلجأ بعض الافراد إلى استبعاد انفسهم من هذا المناخ الذي تسوده عدم المساواة، وبالتالي يصبح فرد سلبي داخل المنظمة قد يتصف بعدم الانتماء، ويشعر بعدم الرضا ولا يسعى كل من الافراد والمنظمات التي تتحرى العدالة وتسعى إلى فكرة ترسيخها في اعمالها اليومية إلى تحقيق اهداف مختلفة، وتتمثل تلك الاهداف فيما يلي:

- تنمية شعور الفرد بالانتماء.
- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.

لذلك نجد ان العوامل المؤثرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية تتمثل في:

- حساسية الفرد للإنصاف.
- بيئة العمل.
- العلاقات بين الافراد في نفس المستوى وبين الافراد ومسؤوليهم.

¹ - عمرو محمد احمد عواد: نفس سابق، ص 13.

وحتى نستطيع ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية يجب العمل على تطبيق المساواة بين أفراد التنظيم، حيث يميلون إلى مقارنة المدخلات لكل فرد والتي تعرف على انها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، الحالة الاجتماعية، الجهود المبذولة، التعليم، المهارة المطلوبة، مدة الخدمة، وغيرها) مع مخرجاته المتمثلة في (المكافئات والاجر، الترقيّة، السلطة، درجة المسؤولية، وغيرها) وقد تتعدى إلى مقارنة مخرجات الافراد فيما بينهم لذلك هناك عدة معايير للحكم على العدالة التنظيمية بمختلف ابعادها، فمثلا بالنسبة لعدالة التوزيع يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما اذا كانت النواتج عادلة ام لا وتتمثل تلك المعايير فيما يلي¹:

- معيار الانصاف
- معيار التساوي
- معيار الحاجة
- معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية
- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة

أما فيما يخص معايير الحكم على عدالة الاجراءات فيمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما اذا كانت اجراءات عملية التوزيع عادلة ام لا، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي²:

- توازن مدخلات القرار
- توازن قوة القرار

1- عن: سنيّة محمد: مرجع سابق، ص 137. dennis, W. Organ : **the motivational basis of organizational citizenship behavior**, research in organizational behavior, jai presse goc, sp 1990.

²- نفس المرجع: ص 138. denni, w, organ op, cit.

- الثقة
- التمثيل
- القابلية للتصحيح
- الاتصال في اتجاهين

إن تعزيز فكرة العدالة تخلق ثقافة لدى الافراد تخدم أهدافهم الشخصية واهداف المنظمة، فإحساس الفرد بالعدل والمساواة يعطيه ثقة في نفسه تجاه المنظمة، وبالتالي يدفع هذا الاحساس العامل إلى السلوك التطوعي الاختياري سواء في مساعدة الآخرين الذين تواجههم مشاكل في العمل، أو المساعدة في الأعمال الموجهة للمنظمة وبالتالي مساعدة المنظمة في أعمالها، وهذا هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، الذي عرفه organ على أنه سلوك تطوع اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها¹.

¹ - عن: سنين محمد: المرجع سابق، ص 138. . denni, w, organ op, cit.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نرى أن أهمية الاستبعاد التنظيمي تتعاضد في الوقت الراهن، نتيجة العديد من الممارسات السلطوية في عدم المشاركة في اتخاذ القرار، التهميش، والتمييز داخل التنظيمات، والتي تتطلب إعادة النظر في عملية تسيير التنظيمات

كما تجدر الإشارة إلى أن أهميته الكبيرة التي تعطي لدراسة موضوع الاستبعاد التنظيمي في الوقت الراهن، إنما يرجع لاشتقاقه من الاستبعاد الاجتماعي، وانطلاقاً من مضمون هذا الفصل يتبين لنا أنه لا يختلف عن الاستبعاد الاجتماعي فهذا الأخير هو ظاهرة اجتماعية موجودة في المجتمع بصفة عامة أو على مستوى الماكرو، وأما الأول فهو ظاهرة تنظيمية يظهر في التنظيمات الإدارية والاقتصادية.

الفصل الثالث: الالتزام الوظيفي

خطة الفصل

تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام الوظيفي
- 2- خصائص الالتزام الوظيفي
- 3- أنواع الالتزام الوظيفي
- 4- العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي
- 5- مداخل دراسة الالتزام الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدین الماضیین، إلى شیوعه لدى المديرین والأکادیمیین علی اعتبار أن الموظف الملتزم یكون أكثر التصاقاً بمنظمتة وأكثر اجتهاداً فی تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام التنظيمي بمفهوم الولاء التنظيمي.

ونتیجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراس سلوك الإنسان في المنظمات بغرض تحفيزه والتزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من البحوث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل في الالتزام.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الأساسية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، حينذاك ثم التوصل إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها. وهو يعتبر من المتغيرات التي لجم يتفق على تعريف محدد له مما أنعكس بصورة تلقائية على أساليب قياسه، فقد عرفه البعض بأنه بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق الأهداف وتجسيد تلك القيم.¹

ويعرف بورتر وآخرون الالتزام التنظيمي على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه به.²

ويرى دافيس أن الالتزام هو درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.³

وأمد "باربرا" على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير المفهوم إلى الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي ويشير إليه ستيرز: على كونه القوة النفسية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في التنظيم.⁴

1- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، ص 77. نقلا عن: <http://nn.zoo.blogs.pot.com>

2- سعود محمد العتيبي طلق عوض الله السواط، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد (7)، 1997، ص 110.

3- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 107.

4- محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 10.

وعرفه علاوي بأنه : " الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها والموفقة على أهدافها والالتزام بقيمها العلمية والمهنية ورغبة قوية في البقاء فيها"¹

بينما عرفه "المكايد" بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الركبة الحقيقية في الانتماء داخل المنظمة وقبول أهدافها.² كما يعرفه خضير: أن الالتزام هو الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ويمكن القول بأن عملية الالتزام ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.³

ومن خلال مجموعة التعريفات فإن التعريفات تشمل على مجموعة من الصفات التي تظهر في الفرد الملتزم، وهذا ما يلخصه تعريف "بورتر" الذي مفاده أن الالتزام التنظيمي قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يكون يتميز بالصفات التالية :

- اعتقاد قوي بقبول قيم المنظمة.
- استعداد قوي بقبول قيم المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

1- محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

2- المكايد جعفر: الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 1999، ص 15.

3- خضير نعيمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية، جامعة مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد، 31، 77.

2- خصائص الالتزام التنظيمي:

على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية إلا أن معظم التعريفات يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، كما أن الالتزام التنظيمي نابع من ذات الفرد وليس التزاما قصريا عليه عن طريق قوى خارجية: ومن بين خصائص الالتزام التنظيمي ما يلي¹:

- أ- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ب- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ج- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي أو تنظيمي داخل المنظمة بالصفات التالية:
 - قبول أهداف المنظمة وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.
 - بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
 - وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
 - وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- د- يتصف الالتزام التنظيمي أنه متعدد الأبعاد.
- هـ- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- و- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.

1- سلامة عبد العادل عبد الفتاح: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، ج1، القاهرة، 1999، ص 15.

ز- يستغرق الالتزام التنظيمي وقت طويل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

3-أنواع الالتزام التنظيمي:

لقد أشار "ألن" "وماير" 1997 في دراسة لهم على أن الالتزام التنظيمي به ثلاثة أنواع هي:¹

أ-الالتزام العاطفي: (الوجداني): ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب-الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه فاعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (إما بسب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة).

ج-الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل مساهمتهم في وضع الهجاف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

وقد حدد بورتر وزملاؤه عام 1977 بعدين للالتزام هما: التطابق والانتماء للمنظمة أما

"ساليانس" "وستيو" فقد حدد أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:²

1- سلامة رتيبة: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 43.

2- أحمد العبادي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001، ص 16.

أ- **الالتزام الاتجاري:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

ب- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

وأشارت **كانترا** إلى ثلاثة أنواع من الالتزام تتجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وتلك الأنواع هي:

أ- **الالتزام المستمر:** وتلتقي كانترا في هذه الجزئية مع اتجاه كل من "ألن" و"ماير" حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين نرجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

ب- **الالتزام التجانسي:** ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

ج- **الالتزام الرقابي:** ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط والقلق.

وهناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي كالتالي:¹

أولاً: الإحساس بالانتماء وينضح ذلك في تعبير الفرد بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً: المشاركة والإسهام الفعال من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

1- محمد حمادات: مرجع سابق، ص 66.

ثالثاً: الولاء والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسات رغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي :

قد كانت اعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام، وتم تسمية كل من الولاء والمسؤولية والرغبة في الاستمرار في العمل مع الايمان بالمنظمة أبعاداً يمكن من خلالها التعبير وقياس الالتزام التنظيمي بعد تحليل هذه الأبعاد إلى مؤشرات قابلة للقياس في الواقع وتحديد طبيعة تأثيره على المتغيرات التنظيمية والسلوكية الأخرى وهي كالتالي:¹

أ- الولاء :

يعتبر الولاء في المنظمة بمثابة الارتباط الذي يربط الفرد مع المنظمة وقوة التطابق بينهما، كما أن مصطلح الولاء والالتزام لفظان اختلفا الدارسين والباحثين في تحديدهما على كونهما مترادفين أم لا وقد ورد بعض الدراسات أنهما كلمتين مترادفتين باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة واحدة هي (commitment) على الرغم من الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين حيث تعني commitment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة loyalty.

وأول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء الاجتماع بحكم طبيعة الإنسان ويكمن الفرق بين المصطلحين إلى أن هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي:²

- الاحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته.
- المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد التي تبلغ عن رضاه نفسياً بأهمية النشاط الذي يقوم به ودوره الفعال داخل المنظمة.

1- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، الأردن، 1996، ص 42.

2- العتيبي سعود محمد مطلق، عوض الله سواط: الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد7، 1997، ص 18.

- **الولاء:** والذي يعبر عنه بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة، ونستنتج من هذا أن علاقة الالتزام التنظيمي هي علاقة تكاملية لأن الفرد كلما زاد ولاؤه للمنظمة زاد التزامه.

كما أن الولاء في رأي "العنبي" و"السواط" هو ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.

إذن فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسستهم، وهذا عن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء لهؤلاء لهذه المؤسسة يلعبان دوراً أساسياً على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

ب- المسؤولية:

المسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المؤسسة لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة،¹ ويمكن حصر معنى المسؤولية في معنيين هما المسؤولية الأخلاقية والقانونية، فالمسؤولية الأخلاقية شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقظة الضمير، أما المسؤولية القانونية هي شبيهة في معناها بالمسائلة وتعني المحاسبة من طرف المسؤولين والرؤساء على الموظفين المقصرين في أعمالهم.

1- عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1998، ص 350.

فالمسؤولية داخل المنظمة تفرض للعامل المحافظة على ممتلكات المنظمة وتطبيق القواعد واللوائح المرسومة الخاصة بهذه المؤسسة، فالمسؤولية يدرك من خلالها العامل أنه مسؤول على بذل أقصى جهد ممكن مع المحافظة على الوقت وعدم التغيب والتأخر، ويمكن أن نفترض إذا أن قدرا أكبر من المسؤولية وعملا أكثر تعقيدا وأكثر جذبا للعامل يربط بين الفرد بعمله بشكل أكبر، وفضل عن ذلك فإن الاحساس بالالتزام تنظيمي الناشئ عنه يوازن بفعالية بين الضغوط المختلفة التي يتعرض لها العامل، فالمسؤولية تعطي نوعا من المراقبة الذاتية للعامل والحرية الوظيفية والاستقلالية في الرأي والانجاز وهذا ما يفرض عليه التزاما معيناً لتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

ج- الرغبة في الاستمرارية داخل المنظمة:

إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة، التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، وذلك لأن الفرد استثمر جزء من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل في مكان آخر.²

إذن الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة معناها قبول العامل أي وظيفة داخل المنظمة وقد يكون هذا ناتج عن التعلق الشديد بالزملاء، أو لعدم توفر فرص أخرى للعمل في أماكن أخرى.

1- جورج فريدمان: رسالة في سوسولوجية العمل، ترجمة: حسين حيدر، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 173.

2- الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، العدد 1999، 1، ص 492.

د - الإيمان بالمنظمة

يعني هذا مدى افتخار العاملين بالمنظمة وعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته الخصائص المميزة لعمله وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة مع الإحساس بالتطابق والتوافق بين قيمه وقيم المؤسسة، وكل هذا يجعله يفتخر بانتماء لهذه المنظمة مع تفضيلها على المؤسسات الأخرى.¹

5- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلاً ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.²

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور مروراً بعد مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي.³

1- الخشالي شاكر جاد الله: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 6، العدد 2003، 1، ص 217.

2- نائل عواملة: الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن، مجلة التطوير الإداري، الجامعة الأردنية، عمان، ع5، 2006، ص 73.

3- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999، ص 126.

أ- السياسات التنظيمية:

هي جملة الاجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق اهدافها، وتلعب هذه السياسات وإجراءات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات، والتي تؤدي إلى بالضرورة في حال اشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى "بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي¹، فخصائص العمل مثلا لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه،² لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح.³

ب- وضوح الأهداف والأدوار:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية إدراك وفهم الأفراد للمهام المنوطة بهم، والمعايير المقررة لها، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي الذي يتأثر بالنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية.⁴

1- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999، ص 126.

2- خالد ظافر الهاجري: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، 2003، ص 5.

3- أيمن عودة: مرجع سابق، ص 47.

4- المرجع نفسه، ص 36.

ج- مشاركة العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل فقد عرفت المشاركة بأنها " اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات¹.

وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاوَر تتمثل فيما يلي:²

• أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

• أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

• أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، وأن نقطة النجاح الأولى للمنظمة تمكن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة، كما

1- علي عسكر وجعفر العريان: السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص 52.

2- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 130.

- زايد، عادل محمد: قياس الانتماء التنظيمي بجهاز الشرطة، مجلة الفك الشرطي، مجلد (4)، عدد (3)، 1996، ص 48-49.

- العجمي، راشد شبيب: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة، معهد الإدارة، السنة (20) العدد (72)، مسقط، مارس 1998، ص 72.

توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهمتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي وكذلك على شعورهم بالشعور بالعدالة التنظيمية.

د- المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي "محصلة الظروف والمتغيرات، والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم، ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة¹ كما يقصد بالمناخ التنظيمي"، مجموعة الخصائص الداخلة للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم.²

ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الالتزام الوظيفي ولذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.³

هـ- الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة،⁴ وترتكز للمنظمات أو بقاؤهم فيها،⁵ لذا فإن توافر أنظمة مناسبة

1- وهيب الكبيسي ويونس الجنابي: طرق البحث في العلوم السلوكية، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1987، ص 57.

2- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص 150.

3- أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص 39.

4- علي محمد عبد الوهاب: الحوافز في الململة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص 17.

5- عبد العزيز أو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، 2001، ص 155.

من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف.

وقد أشار أحد الباحثين¹، أن المنظمات العامة في القطاع هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، ويعمل على توفير درجة كبيرة في المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي بالمنظمة والولاء لها.

ز- الثقافة التنظيمية:

هي محدد هام من المحددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منها عاماً بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه ذلك أن الثقافات في المجتمعات لها تأثيراً واضحاً على السلوك خارج المنظمات وداخلها، لتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدير أو بمرؤوسيه.

ح- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة

1- موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 131.

الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

وتجدر الإشارة هنا أن النمط القيادي يؤثر تأثيراً بالغاً على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين، ممن يعتقدون أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على الوظيفة المناسبة كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، والتزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

وبناء على ما توصل إليه البحث في نظريات القيادة وأنماطها، فإن النمط الديمقراطي في القيادة مثلاً، الذي يتيح للمرؤوسين قدراً كبيراً من حرية المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء واعتماد سياسة الباب المفتوح، والسعي إلى تلبية حاجات المرؤوسين هو النمط الأمثل في القيادة، خلافاً للنمط الاستبدادي الذي ينفرد بالصلاحيات الرسمية الممنوحة له، ويركز على الانتاج وحده دون اعتبارات للعوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والذي يجعل المرؤوسين يكرهون العمل معه ولا يعملون إلا بضغط منه، مما يؤدي إلى تدني كل من الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي فالفرد الذي يشعر بأنه يعمل تحت إمرة رئيس لا يقدر أدميته ويحول كيانه إلى آلة ويحتكر طاقاته لخدمة أهداف المؤسسة، يصاب بحالة من الاحتراق النفسي التي تطل جسده وتصيبه بنوع من الأمراض الجسدية التي تخلق لديه أحياناً رغبة الانتقام من رئيسه ومؤسسته كشكل من أشكال الدفاع عن الذات وحمايتها.

ط- الخصائص الشخصية للفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب، والمستوى الوظيفي.

• العمر:

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد أثبت "لوثانز" و"تايلور" (1989) وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يخص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين¹.

• عدد سنوات الخبرة:

اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة المحلية والالتزام التنظيمي، إلا أن وشانان (1994) توصل إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة تفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية.² ويمكن القول أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى

1- فضل الفضلي، عوض الغنزي: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دول الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد 14)، عدد (1)، جانفي 2007، ص 82.
2 - Buchanan : **Building Organizational Commitment : The Sociqlwqtion of Managers in wor Organization**, administrative Science Quarterly, vol (19), March, p.p 533-546, 1994.

أسباب عديدة منها، مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة تعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الرفض لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية أخرى معنوية كانت أو مادية. لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة العمل في منظمة جديدة.

• الراتب:

يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة بوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن بقي راتبه بالتزاماته المادية، وهو يتوقع أن يسفر جهده وإخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو النواتج المرغوبة، ولئن كان المديرين هم ممثلي المنظمة في مكافأة المرؤوسين، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعا من رد الفعل الإيجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع، أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا تحقق هذا التوقع وبقي الموظف مستمرا في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقاءيا، ومن الملاحظ ندرة الدراسات التي تناولت تأثيرا الراتب على الالتزام التنظيمي منها دراسة زايد التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتبار أحد مصادر الدخل.¹

• الجنس والحالة الاجتماعية:

رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس (الذكور والإناث) كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة، لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة النوع غير أن النظرة إلى المرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تغير عبر الزمن، والشاهد على

1- عادل محمد زايد: مراجع سابق، ص 163.

ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعيها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرًا على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير، وقد توصلت نتائج دراسة "هالر" وروزنماير" (1971) إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة.

وعلى العكس جاءت نتائج دراسة "أندرساني" و"شاببيرو" (1971)¹ خاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضا وارتباطًا بوظيفتها من المرأة المتزوجة.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى العلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عدداً من الباحثين يؤكد أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها.

• المؤهل العلمي:

وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق ناتج مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع معدل التزامه التنظيمي.²

1 - عن: Some Andrisini. P.J Shapiro. M.B. Woman s attitudes toward their Jobs: Personql Psychology. Vol (31). 1978. p.p 115-134. Longitudinal Data on National Sample.

2- فضل صباح الفضلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد، 37، الرياض، 1997، ص ص 82-83.

• المستوى الوظيفي للفرد

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تبينت نتائج الدراسات، فبينما وجد العنبي وجد العنبي وجود علاقة إيجابية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له¹، إذ أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد، تراجع متوسط التزامه، ولعل السبب في ذلك، هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية، وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية خاصة فيمات يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى وتوزيع المكافآت، وتزداد الأمور تعقيدا بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية بدرجة مدير إدارة، حيث يكاد يكون الطريق شبه مغلق أمام العديد من هؤلاء نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى، خاصة على مستوى وكيل وزارة مما يتوقع أن ينعكس سلبا على اتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم.

5- مدخل دراسة الالتزام الوظيفي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام الوظيفي تحت تقسيمين أساسيين هما:

أ- الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل، وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام الوظيفي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت وغيرها مقابل الحصول على اسباع حاجات معينة، وبالتالي إذ وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع، فسوف يرتك المنظمة التي

1- سعود محمد العنبي، عوض الله السواط: الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 07، 1977، ص 97.

يعمل بها لينظم إلى المنظمة التي تعطيه اشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الرشد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

ب- الالتزام الاتجاهي:

يختلف المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي او المدخل القائم على التبادل فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان فإن المدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة وهذا الالتزام التنظيمي يشمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، وعلى الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن تمكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة¹.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في منظمات، الدار الجامعية، 2004، ص ص 175-176.

خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الالتزام الوظيفي مهم وله دور حيوي في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، فهو بشكل حجر الزاوية وركيزة مهمة لتحقيق نجاح المنظمة، إذ يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

فالتزام الموظف يعد عاملا رئيسيا في استمرار وفعالية التنظيم لأن المسؤولية الرئيسية له هي المحافظة على العمل واستمراره، فالإدارة الفعالة تشمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة.

وتبعا لهذه الأهمية الكبيرة للالتزام الوظيفي، فإن هذا الموضوع كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم اجتماع وعلم الاقتصاد وعلم النفس الاجتماعي، وغيرها من العلوم لأن التزام العامل يكون في جميع مجالات الحيات العملية والحياتية.

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

خطة الفصل :

تمهيد

1- مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني

ب-المجال الزمني

ج- المجال البشري

2- منهج البحث وأدوات الدراسة

أ-منهج البحث

ب- أدوات الدراسة.

3- اسلوب المعالجة الاحصائية

4- عينة الدراسة وخصائصها

أ-العينة

ب- عرض البيانات الأولية ومناقشتها

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحث، من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أنها تساعد في تدعيم الجانب النظري ميدانياً، وذلك في التحقق من صدق أو كذب الفرضيات التي طرحها الباحث، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة، حيث اعتمدنا مجالات الدراسة ممثلة في المجال المكاني والزمني، والمجال البشري، كما وضعنا المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة، والأدوات التي اعتمدناها في جمع البيانات من المبحوثين حيث كانت الاستمارة الأداة الأساسية في جمع المعلومات واستقائها من المبحوثين، بينما استخدمنا الملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات مكملة لها، كما قمنا بتحديد العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع البحث في ضوء ما يتطلبه البحث وكيفية اختيارها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي تساعد في حساب التكرارات والكشف عن العلاقة بين المتغيرين.

1- مجالات الدراسة:

تعتبر بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج للدراسة، وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة، والمجال البشري فيها، والمدة التي استغرقتها الدراسة.

أ- المجال المكاني:

- التعريف بالمؤسسة:

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة استراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عشتها الجزائر.

تعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد الأولية للنسيج لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15,500,500 متر طولي من القماش، منها 5 ملايين متر طولي موجهة لقسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974/1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13، وتبلغ مساحته حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979، وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج.

وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل وبعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما

يسمى EATIT.

- موقع المؤسسة:

تقع مؤسسة تيندال بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة في الجهة الجنوبية من ولاية المسيلة، يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك، ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت، ومن الجهة الغربية حي 160 مسكن المعروف باسم السونيتاكس.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة تيندال في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي، هذا الهدف يترجم تطبيق برنامج انتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية.

• الأقسام الانتاجية :

✓ قسم الغزل: يشغل في قسم الغزل 132 عامل منهم واحد عامل متعاقد، إذ يتمثل مجموع المغازل في 29376 مغزل.

✓ قسم النسيج: يشغل بقسم النسيج 158 عامل منهم 25 عامل متعاقد، ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط.

✓ قسم التكملة: يشغل بقسم التكملة 41 عامل منهم 12 عامل متعاقد، كما يختص هذا لاقسم في صباغة الأقمشة وياخذ عدة انواع من الالات الصباغية ذات الطاقة، وبعد عملية التبييض والصباغة تاتي عملية التجهيز النهائي وهي العملية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

✓ قسم التفصيل والخياطة: يشغل بهذا القسم 73 عامل منهم 5 عمال متعاقدين، يختص هذا لاقسم في صناعة الخيم بجميع انواعها: مظلات سترة الخيم، اغطية الشاحنات....الخ، وينقسم هذا القسم إلى التقطيع، التلحيم، الخياطة.

✓ كما ان هناك مرافق تابعة لاقسام الانتاج نذكر منها:

✓ قسم الصيانة: يشغل بقسم الصيانة 75 عامل منهم 9 عمال متعاقدين، إذ يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة من الناحية الميكانيكية والكهربائية.

• الأقسام الإدارية:

✓ قسم الإدارة: يهدف هذا لاقسم إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكون رفاهية العمال، ومن اهم المصالح الادارية نذكر:

✓ دائرة المستخدمين والتكوين: يشغل بدائرة المستخدمين والتكوين 14 عامل منهم 1 عمال متعاقدين. وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الادارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني .

✓ دائرة الشؤون الاجتماعية: يشغل بدائرة الشؤون الاجتماعية 14 عامل منهم 3 عمال متعاقدين، حيد تهتم هذه المديرية بالاشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهم العمال .

✓ مديرية المحاسبة والمالية: يشغل بمديرية المحاسبة والمالية 11 عامل ، حيث تهتم هذه المديرية بمراقبة المركز الالي للمؤسسة، والقيام بمراقبة الميزانيات.

✓ دائرة التموين والتسويق: يشغل بهذه الدائرة 7 عمال منهم 1 عامل متعاقد ، إذ تقوم هذه الاخيرة بتوزيع المنتج على الاسواق والوطنية.

ب- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية، أو الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية مؤسسة

تیندال بالمسيلة، حيث تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في الآتي:

المرحلة الاولى:

قمنا فيها بجولة استطلاعية قصد التعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها، وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 02 مارس 2016، حيث تعرفنا على مدير المستخدمين الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه، حيث زودنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا تاريخ تأسيسها.

تم تزويدنا بالوثائق التي تخص الموارد البشرية من حيث العدد وطبيعة الوظائف التي يشغلونها وكيفية توزيعهم على الاقسام والوحدات، كما قمنا بإجراء مقابلات غير منتظمة مع

بعض المسؤولين قصد طرح الموضوع عليهم واختيار مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة، بحيث تمت الاستفادة من آراءهم ومدى تقبلهم للموضوع المطروح. وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث، وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات. ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في علم اجتماع تنظيم وعمل الذي أخذ نسبة من الوقت في الرد على تحكيم الاستمارة.

المرحلة الثانية:

وتبدأ من 25 مارس 2016 إلى غاية 15 افريل 2016، قمنا بتوزيع الاستمارة بتاريخ 25 مارس، غير أننا لم نتمكن من جمع كل الاستمارات في وقت واحد، بل تحصلنا عليها في شكل دفعات، بحيث حصلنا على آخر دفعة بتاريخ 15 افريل، ثم قمنا بعملية الفرز لمجموع الاستمارات وكانت كلها صالحة للتفريغ، وتم بداية التفريغ بتاريخ 17 افريل 2016.

ج- المجال البشري:

من خلال استطلاعنا الميداني والذي يمثل مؤسسة تيندال بالمسيلة، وبعد التقرب من مختلف مصالحتها وبالضبط مصلحة المستخدمين، حاولنا جمع المعلومات من مصلحة المستخدمين حول القوى العاملة المتواجدة في هذه المؤسسة في الوقت الحالي حيث حصلنا على كل المعلومات فيما يخص الجانب البشري لهذه الاخيرة ويمكن توضيحها كالاتي:

* الإطارات: 41 اطار

* العمال: 620 عامل

2- منهج البحث وأدوات الدراسة:

أ- المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج طريقة تصور وتنظيم البحث وهو ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما وهو يتدخل بطريقة أكثر أو أقل في مراحل البحث¹، حيث يعرفه يوسف عبد الحميد طبابجة كمصطلح علمي يعني الطريقة أو الطريق الذي يهتدي به الباحث، باستخدامه مجموعة من المبادئ والوسائل والأساليب والأدوات والقواعد في مختلف مراحل البحث وذلك من أجل الكشف والوصول إلى نتائج وحقائق واضحة وصحيحة².

نظرا لاختلاف المناهج وتعدد أنواعها وجب على الباحث أن يعتمد المنهج المناسب وطبيعة وأهداف الدراسة، فالواقع أن عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة لا تأتي اعتباطيا أو جزافيا، بل هناك ما يحدد طبيعة المنهج ويجعل الباحث يختار من بين المناهج المختلفة المناسب منها لدراسته، والحاكم هنا في اختيار نوع المنهج هو طبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إليها من خلال هذه الدراسة، فجملة هذه العناصر هي التي تبين أو تفرض على الباحث المنهج الذي يتلاءم مع موضوعه والذي سيختاره في أن يكون بمثابة الطريق الذي يسير عليه في إجراء دراسته.

وبما أن الدراسة الحالية تتدرج ضمن الدراسات الوصفية لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الأمبريقي للظاهرة، أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا أو كيفيا.

¹ - موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص، 99.

² - يوسف عبد الحميد طبابجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج ، ط1، دار الهادي، بيروت، لبنان، 2008، ص 32.

وعليه فإننا نعتمد في الدراسة الراهنة الموسومة ب: الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى العمال بمؤسسة تيندال بالمسيلة، المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم على جمع البيانات من الواقع، ثم تنظيمها وتحليلها لتقديم وصف دقيق للظاهرة، والتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها، ثم استخلاص النتائج من خلال تحليل العلاقات بين أبعاد الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي.

ب- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه، خاصة في الظواهر الاجتماعية، إذ أنه بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى حقائق عن الظاهرة توصله إلى إيجاد التفسيرات للحلول السليمة.

- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم، دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها وخصائصها من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة¹.

ومن أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، ولكون الملاحظة تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، التي يمكن ملاحظتها دون عناء، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة من واقع عملي بمؤسسة تيندال باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث، حيث مكنتنا من معرفة ظروف العمل الداخلية، وكيفية أداء العمل وغيرها، وإلى معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال السلوكيات

¹ - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 71.

الصادرة عن الأفراد داخل المؤسسة، كما أفادتنا في التعرف على طبيعة العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيتهم، وكيفية التعامل مع بعضهم البعض من ناحية الاتصال وإصدار الأوامر وتلقيها والسلوك الواقع عند انجاز العمل.

- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، على اعتبار أنها تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم وبمواقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتم الباحثين¹.

كما أنها عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيباً منهجياً معيناً، وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة، تتعلق بموضوع البحث، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المنتظرة من البحث²، وسبب استعمالنا للاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الأمبريقية، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعة عن طريقها، كما أنه يمكن أن تكون معظم أفراد العينة المبحوثة ترفض استعمال الاستمارة بالمقابلة خوفاً من المواجهة المباشرة، والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة.

حيث اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في البحث، وقد احتوت على ثلاثة محاور أساسية مقسمة كالآتي:

¹ - كوفي ريمون وفان كمبنهودلوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجعابي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص 226.

² - صالح بن أحمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية سنة 1995، ص 342.

✓ المحور الأول خاص الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

ويظم 04 أسئلة من 1 إلى 4، تبين خصائص العينة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقدمية.

✓ المحور الثاني خاص بالاستبعاد التنظيمي:

ويتكون من عنصرين مقسمين كالآتي:

- بيانات تتعلق بالاستبعاد القهري، وتظم 10 أسئلة، ابتداء من السؤال رقم 5 وصولاً إلى السؤال رقم 14.
- بيانات تتعلق بالاستبعاد الإرادي، وتظم 08 أسئلة، من السؤال رقم 15 إلى غاية السؤال رقم 21.

✓ المحور الثالث خاص بالالتزام الوظيفي

ويتكون من عنصرين مقسمين كالآتي:

- بيانات تتعلق بالالتزام المعياري، وتظم 06 أسئلة من السؤال رقم 22 إلى السؤال رقم 27.
- بيانات تتعلق بالالتزام العاطفي، وتظم 05 أسئلة من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 32.

3- الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام جداول التكرارات الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة النسب المئوية.

كما استخدمنا χ^2 لحساب الفروق في التكرارات بالنسبة لإجابات المبحوثين.

4- عينة الدراسة:

أ- العينة:

تشكل العينة في البحوث العلمية عموماً والبحاث الاجتماعية خصوصاً أحد الدعائم الأساسية في استقاء المعلومات والمعطيات من الواقع الأميريقي، فالعينات تسمح بالحصول في الكثير من الحالات على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في المورد البشري والمورد الاقتصادي، دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته¹. وتماشياً مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي، وبناءً على الوقائع الميدانية التي التمسناها في مؤسسة تيندال بالمسيلة، وقفنا على اختيار فئة العمال في المؤسسة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، في انتقاء مفردات العينة. حيث تمثل مجتمع البحث في 620 وحدة احصائية اخترنا منها نسبة 10% وحسب العلاقة التالية :

$$62 = 100 / 10 \times 620$$

ومنه فإن حجم العينة المطلوبة يقدر بـ 62 وحدة احصائية مما يعني 62 مبحوثاً.

¹ - فضيل دليوا: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 142.

ب- عرض البيانات الأولية ومناقشتها

الجدول (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75.8%	47	ذكر
24.2%	15	أنثى
100%	62	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (75.8 %) من أفراد العينة هم فئة الذكور مقابل (24.2%) من أفراد العينة هم من فئة الإناث.

ويمكن تفسير هذا على أساس طبيعة المؤسسة ونوع العمل والوظائف الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة، والتي يكون فيها نسبة الذكور أكثر اختصاص وكفاءة من الإناث، ومن جهة أخرى طبيعة والمجتمع ونظرتهم لعمل المرأة خاصة في مثل هذه الأماكن، فتقافة مجتمعا الجزائري تتظر نظرة سلبية لعمل المرأة في مثل هذه المؤسسات الصناعية الكبرى مما اتاح فرصة للذكور أكثر من الاناث للعمل في هذا النوع من المؤسسات خصوصا.

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
33.9 %	21	30 – 20
29 %	18	40 – 31
29 %	18	50 – 41
8.1 %	05	أكثر من 50
100%	62	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تبين توزيع أفراد العينة حسب السن، نجد أن أعلى نسبة هي (33.9 %) وهي ممثلة لدى الفئة العمرية من (30-20) ، وفي المقابل نجد أن نسبة (29 %) من أفراد العينة تمثل بالتساوي الفئة العمرية (40-31) سنة والفئة (50-41) سنة، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقدرت بـ (8.1 %).

من خلال المعطيات الإحصائية الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين والموظفات هم من متوسطي العمر، وذلك قد يعود إلى طبيعة العمل وما يفرضه من مستوى تعليمي والسياسة المنتهجة في المؤسسة الجزائرية، بينما لاحظنا أن فئة الموظفين من 50 سنة فأكثر هي قليلة والتي قدرت بـ (80.1%) والسبب قد يعود إلى تقاعدهم عن العمل أو إلى سياسة التشغيل، وبالتالي فإن المؤسسات اليوم نجد أنها تعتمد على الفئة الشبانية.

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.9 %	6	ابتدائي
29 %	18	متوسط
40.3 %	25	ثانوي
21 %	13	جامعي
100%	62	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (40.3 %) من أفراد العينة والمتمثلة في 25 فرد، لهم مستوى ثانوي، ويشكلون الاغلبية، تليها نسبة (29%) من اجمالي العينة والممثلين في 18 فرد من ذوي المستوى المتوسط، وتليها نسبة (21%) ممثلة في 13 فرد من ذوي المستوى الجامعي، واما اصحاب المستوى الابتدائي فيمثلون نسبة (7.9%).

من خلال البيانات الاحصائية الجدول أعلاه تبين ان اغلبية العمال من ذوي المستوى الثانوي، تليها فئة الجامعيين وتقل نسبة ذوي المستوى المتوسط والابتدائي، إذ يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة الوظائف والمهام أو طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ميدان الدراسة، فهناك نشاطات لا تحتاج إلى مستوى عالي من المستوى التعليمي بقدر ما تحتاج إلى مستوى التخصص أو الكفاءة المهنية، وبمعنى اخر طبيعة النشاط الممارس يحتاج إلى كفاءة فنية لا إلى قدرات ذهنية، بينما نفس النسب الواردة عن المستوى المتوسط والمستوى الابتدائي إلى كون المؤسسة مؤسسة انتاجية بالدرجة الأولى ولهذا فهي تحتاج إلى يد عاملة ذات كفاءة فنية بالإضافة إلى طبيعة المجتمع ككل، على اعتبار أن المجتمع المسيلي ليس مجتمع أمني بل هو مجتمع متحضر. ولهذا نجد أن نسبة الابتدائيين ضعيفة مقارنة بالمستويات التعليمية الاخرى.

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	35.5 %
من 6 - 10	16	25.8 %
من 11 - 15	4	6.5 %
من 16 - 20	3	4.8 %
أكثر من 21	17	27.4 %
المجموع	62	100 %

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية الجدول أعلاه أن نسبة (35.5%) من إجمالي العينة يمثلون الأغلبية الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات، تليها نسبة (27.4%) أكثر من 21 سنة عمل في المؤسسة، والفئة من (6- 10) بنسبة (25.8%)، وعلى التوالي بنسب قليلة ما نسبته (6.5%) للفئة (11-15)، ونسبة (4.8%) للفئة (16-20).

من خلال هذه القراءة الاحصائية يمكن تفسير النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال هم حديثي التوظيف أو من الموظفين الجدد بالمؤسسة ويمكن القول هنا ان المؤسسة تنتهج منهاج التوظيف واستقطاب اليد العاملة من خارج المؤسسة، أو أنها تبحث عن التجديد بالنسبة للفئات الفاعلة في التنظيم، وبالمقابل نجد أن الأفراد القادمة بالمؤسسة يمثلون نسبة لا يستهان بها إذ يعود السبب إلى الخبرة الموجودة لدى هؤلاء الافراد إذ لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن الكفاءات وذوي الخبرة على اساس أنها مؤسسة ذات خبرة ومستوى في السوق، لذلك كان لابد عليها المحافظة على مردها البشري.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة البيانات

خطة الفصل :

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- 3- استنتاجات عامة

1- عرض ومناقشة النتائج:

أ- تحليل بيانات الفرضية الأولى: قد يساهم الاستبعاد التنظيمي القهري في كبح اليات الالتزام المعياري للعامل.

الجدول (05): استفادات العمال من الدورات التكوينية

الاستفادة من الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	58%
لا	26	42%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن أغلبية المبحوثين اجابوا بنعم بنسبة (58%)، ممثلين في 36 فرد من اجمالي العينة، مقابل 26 فرد من اجمالي العينة اجابوا ب لا ممثلين بنسبة (42%).

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه والذي يوضح استفادات العمال من الدورات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن الاغلبية استفادوا من دورات تكوينية، وذلك يعود إلى اهمية هذه الأخيرة بالنسبة لفعالية المؤسسة، كونها مؤسسة انتاجية بالدرجة الاولى، ولذلك فهي تسعى إلى تحسين مستوى الكفاءة الانتاجية لدى الأفراد الفاعلة في التنظيم، وبما أن الهدف الاساسي للمؤسسة هو الانتاج وبصورة فاعلة، فهي تحتاج إلى أفراد ذوي كفاءات فنية أكثر شيء لهذا فهي تسعى إلى تكوين هاته الفئة من أفراد المنظمة بغية تحسين مستوى الأداء وبلوغ أهدافها وفقا لما خطط له في إطار استراتيجية معينة تبنتها المؤسسة.

بينما نفسر اجابات المبحوثين الذين أجابوا بلا والممثلين بنسبة (42%) أن هؤلاء الأفراد لم يحصلوا بعد على دورات تكوينية سواء أنهم حديثو العهد بالمؤسسة ولهذا لم يتحصلوا بعد على التكوين، أم أن المهام والوظائف التي يشغلونها هي في حد ذاتها لا تخضع لدورات تكوينية.

الجدول (06): العلاقة بين كيفية اختيار الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية وانجاز

الاعمال يوميا

المجموع	لا	نعم	انجاز الاعمال المنوطة يوميا كيفية اختيار الأفراد للعملية التكوينية
27.42% 17	14.19% 1	29.10% 16	عن طريق الاختيار
35.48% 22	28.57% 2	36.36% 20	أولوية المنصب
37.10% 23	57.14% 4	34.54% 19	المحابة
100% 62	11.30% 7	88.70% 55	المجموع

من خلال البيانات العامة في الجدول أعلاه، والتي نهدف إلى من خلالها إلى تبيان العلاقة بين كيفية اختيار الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية وانجاز الأعمال المنوطة بهم، فأغلبية أفراد العينة صرحوا بأنهم ملتزمين بإنجاز أعمالهم اليومية بنسبة (88.70%)، أما بقية المبحوثين فأجابوا بعدم التزامهم بأعمالهم اليومية وذلك بنسبة (11.30%)، وهذا راج إلى الظروف السائدة في العمل والمتمثلة في تهيش العامل واستبعاده الوظيفي.

أما على المستوى الجزئي فإن أعلى نسبة هي (37.10%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأن الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية يتم عن طرق العلاقات والمحابة، في حين نجد أن نسبة (35.48%) يرون بأن عملية الاختيار تتم من خلال الاقدمية، أي أن العامل الذي له خبرة مهنية أطول هو الذي له أولوية المنصب وله الحق في العملية التكوينية، أما نسبة (27.42%) فأجابت بأن عملية الاختيار تتم من خلال إجراء اختبار مهني.

ومن خلال قراءتنا للجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة (88.70%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم ينجزون أعمالهم يوميا وهو أمر إيجابي يدل على التزام العامل بأداء أعماله، وعدم تراكمها وهو دليل على احساس العامل بقيمة عمله في المؤسسة، فعدم استبعاد العامل وعدم تهميشه مؤشر هام يسمح بتوفر جو ملائم لسير العمل، بعيد عن التوترات والصراعات التنظيمية.

إذن لا توجد علاقة بين كيفية اختيار الأفراد للعملية التكوينية وإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

الجدول (07): العلاقة بين مساهمة التكوين في تحسين الأداء، وأداء المهام دون الحاجة إلى رقابة

المجموع	لا	نعم	أداء المهام دون الحاجة إلى الرقابة التكوين يساهم في الأداء
%83.88 52	%77.78 7	%84.90 45	نعم
%16.12 10	%22.22 2	%15.10 8	لا
%100 62	%14.51 9	%85.49 53	المجموع

يبين الجدول أعلاه والذي يربط بين مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وبين أداء المهام دون الحاجة إلى الرقابة، أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الأول مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء نلاحظ أن نسبة (83.88%) من إجمالي العينة الذين أجابوا بأن التكوين يساهم في تحسين أدائهم.

أما فيما يتعلق بمتغير انجاز المهام دون الحاجة إلى رقابة فنلاحظ أن أغلب العمال وبنسبة (85.49%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم ينجزون الأعمال دون الحاجة إلى رقابة، مقابل (14.51%) من إجمالي العينة الذين أجابوا بأنهم لا ينجزون المهام دون الحاجة إلى رقابة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وبين أداء المهام دون الحاجة إلى رقابة، فنلاحظ أن (84.90%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التكوين يساهم في تحسين أدائهم وأنهم يؤدون المهام دون الحاجة إلى رقابة، تليها نسبة (15.10%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم وأنهم يؤدون المهام دون الحاجة إلى رقابة، بالمقابل نجد نسبة (77.78%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التكوين يساهم في تحسين أدائهم وأنهم لا يؤدون أعمالهم دون رقابة، تليها نسبة (22.22%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم وأنهم لا يؤدون أعمالهم دون رقابة.

من خلال البيانات السابقة يتبين لنا أن ما نسبته (83.88%) من أفراد العينة يرون بأن التكوين يساهم في تحسين الأداء رغم انكار البعض لذلك، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات المورد البشري داخلها لأنه يمثل الميزة التنافسية لها. أما فيما يخص تأدية المهام دون رقابة فنجد أن ما نسبته (85.49%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم يؤدون مهامهم دون رقابة وهذا يدل على رضاهم عن العمل وولائهم

للمؤسسة التي يعملون بها، وكذلك إحساسهم بالانتماء كونها تهتم بتتميتهم والرفع من روحهم المعنوية وأنهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه العمل المنوط به، فهم يعتبرون أهداف المنظمة هي أهدافهم الخاصة.

إذن توجد علاقة بين مساهمة التكوين في تحسين الأداء وبين أداء المهام دون رقابة.

الجدول (08): العلاقة بين مدى حجب الإدارة للمعلومات واحترام العامل لرؤسائه في العمل

المجموع	لا	نعم	احترام رؤساء العمل الإدارة تحجب بعض المعلومات
%74.19 46	%62.50 5	%75.92 41	نعم
%25.80 16	%37.50 3	%24.08 13	لا
%100 62	%12.90 8	%87.09 54	المجموع

يبين الجدول أعلاه والذي يربط بين مدى حجب الإدارة للمعلومات عن العامل ومدى احترام العامل لرؤسائه في العمل، أما فيما يخص توزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الأول مدى حجب الإدارة للمعلومات عن العامل فنلاحظ نسبة (74.19%) من إجمالي العينة أفراد العينة الذين أقرروا بأن الإدارة تحجب عنهم بعض المعلومات مقابل (25.80%) من إجمالي أفراد العينة الذين أقرروا بأن الإدارة لا تحجب عنهم المعلومات.

أما فيما يتعلق بمتغير احترام الرؤساء في العمل فنلاحظ أن أغلب العمال وبنسبة (87.09%) من إجمالي العينة الظن أقرروا بأنهم يحترمون رؤسائهم في العمل، مقابل (12.90%) من إجمالي العينة الذين أقرروا بأنهم لا يحترمون رؤسائهم في العمل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين مدى حجب الإدارة للمعلومات عن العامل ومدى احترام العامل لرؤسائه في العمل فنلاحظ أن (75.92%) من إجمالي العينة الذين صرحوا أقروا بأن الإدارة تحجب عنهم بعض المعلومات وبأنهم لا يحترمون رؤسائهم في العمل، تليها نسبة (24.08%) من إجمالي أفراد العينة الذين أقروا بأن الإدارة لا تحجب عنهم المعلومات وأنهم يحترمون رؤسائهم في العمل، بالمقابل نجد نسبة (62.50%) من إجمالي العينة الذين أقروا بأن الإدارة تحجب عنهم بعض المعلومات وبأنهم لا يحترمون رؤسائهم في العمل، تليها نسبة (37.50%) من إجمالي العينة الذين أقروا بأن الإدارة تحجب عنهم بعض المعلومات وبأنهم لا يحترمون رؤسائهم في العمل.

من خلال البيانات الإحصائية السابقة يتوضح لنا أن ما نسبته (74.19%) من أفراد العينة يرون بأن الإدارة تحجب عنهم بعض المعلومات المتعلقة بالعمل، وهذا ما يبين وجود احتكار للمعلومة من طرف الإدارة رغم انكار البعض الآخر لذلك، أما فيما يخص احترام العامل لرؤسائه في العمل فنجد أن ما نسبته (87.09%) من أفراد العينة يقرون بذلك وهذا دليل على وجود تعاون واحتكاك بين العاملين بالمؤسسة، وأن لديهم ولاء اتجاه العمل الذي يقومون به، وشعورهم بالمسؤولية اتجاهه، وهي مؤشرات تدل على وجود التزام معياري لدى العاملين بالمؤسسة.

ويمكن القول على أنه برغم وجود احتكار للمعلومة من طرف الإدارة وتهميش للعامل واستبعاده إلا أنهم يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة، لذي فاحترامهم لرؤسائهم في العمل هو قرار شخصي نابع من القيمة الاخلاقية التي انشأ عليها العامل، وكذلك الثقافة التنظيمية التي تلعب دور في التزام العامل وتقديره واحترامه لرؤسائه في العمل.

اذن لا توجد علاقة بين احتكار الإدارة للمعلومة واحترام العامل لرؤسائه في العمل.

الجدول (09): العلاقة بين عملية توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات والتزام باللوائح ونظم العمل

المجموع	لا	نعم	الالتزام باللوائح ونظم العمل يعمل المشرف على توجيه العمال عند ظهور مستجدات في العمل
%80.64 50	%33.33 3	%88.68 47	نعم
%19.35 12	%66.67 6	%11.32 6	لا
%100 62	%14.52 9	%85.48 53	المجموع

يبين الجدول أعلاه والذي يربط بين عملية توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات والالتزام باللوائح ونظم العمل أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الأول عملية توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات نلاحظ أن نسبة (%80.64) من إجمالي العينة الذين أجابوا بأن المشرف يعمل على توجيههم في حالة ظهور مستجدات، مقابل (%19.35) من إجمالي أفراد العينة الذين أدلوا بأن المشرف لا يعمل على توجيههم في حالة ظهور مستجدات في العمل.

أما فيما يتعلق بمتغير الالتزام باللوائح ونظم العمل فنلاحظ أن أغلب العمال ونسبة (%85.48) من إجمالي أفراد العينة أولوا بأنهم يلتزمون بلوائح ونظم العمل مقابل (%14.52) من إجمالي أفراد العينة الذين أدلوا بأنهم لا يلتزمون باللوائح ونظم العمل.

أما فيما يتعلق بين المتغيرين عملية توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات في العمل وبين الالتزام باللوائح ونظم العمل فنلاحظ أن (%88.68) من إجمالي أفراد العينة

الذين أدلوا بأن المشرف باللوائح ونظم العمل يليها نسبة (11.32%) من إجمالي أفراد العينة الذين أدلوا بأن المشرف لا يعمل على توجيههم للتعامل مع مستجدات العمل وأنهم يلتزمون باللوائح ونظم العمل، بالمقابل نجد نسبة (66.67%) من إجمالي أفراد العينة الذين بأن المشرف لا يعمل على توجيههم للتعامل مع مستجدات العمل وأنهم لا يلتزمون باللوائح ونظم العمل تليها نسبة (33.33%) من إجمالي أفراد العينة الذين أدلوا بأن المشرف يعمل على توجيههم للتعامل مع مستجدات العمل وبأنهم لا يلتزمون باللوائح ونظم العمل.

من خلال قراءة البيانات السابقة يتوضح لنا بأن ما نسبته (80.64%) يقرون بتوجيه المشرف لهم في حالة ظهور مستجدات في العمل وهو دليل على اهتمام المسؤولين بمروسيهم من خلال مساعدتهم في أداء أعمالهم وعدم احتكارهم للمعلومات تخوفاً من المشاكل التي قد تعرقل سير العمل، في حين نجد أن ما نسبته (85.48%) صرحوا بالتزامهم باللوائح ونظم العمل وهو أمر ضروري بالنسبة للعامل يندرج ضمن القانون الداخلي للمؤسسة الذي يتوجب الاطلاع عليه والالتزام به.

ومن ثم فإنه لا توجد علاقة بين توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات في العمل والتزامه باللوائح والنظم.

ب- تحليل بيانات الفرضية الثانية: يساهم الاستبعاد الوظيفي الارادي في كبح اليات
الالتزام العاطفي للعامل

الجدول (10): العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالرضا اتجاه الوظيفة
المؤداة

المجموع	الشعور بالرضا اتجاه الوظيفة		المشاركة في اتخاذ القرار
	لا	نعم	
نعم	44.44%	24.53%	13
لا	55.56%	75.47%	40
المجموع	14.52%	85.48%	53
	27.42%		17
	72.58%		45
	100%		62

يبين الجدول أعلاه والذي يربط بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار ولاشعور بالرضا اتجاه الوظيفة المؤداة، أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الأول المشاركة في اتخاذ القرار نلاحظ أن (72.58%) من إجمالي العينة الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار، مقابل (27.42%) من إجمالي أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بمتغير الشعور بالرضا اتجاه الوظيفة المؤداة فنلاحظ أن أغلب العمال وبنسبة (85.48%) أجابوا بأنهم يشعرون بالرضا اتجاه الوظيفة مقابل (14.52%) من إجمالي أفراد العينة الذين لأجابوا بأنهم لا يشعرون بالرضا اتجاه الوظيفة التي تؤديها.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين بين المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالرضا عن الوظيفة التي يقوم بها، فنلاحظ نسبة (75.47%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار وبأنهم راضيين عن الوظيفة التي يؤديونها، ونسبة (24.53%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار وبأنهم غير راضين عن الوظيفة التي يؤديونها، بالمقابل نجد نسبة (55.56%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار، ولا يشعرون بالرضا عن الوظيفة التي يؤديونها، تليها ونسبة (44.44%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار ولا يشعرون بالرضا عن الوظيفة التي يؤديونها.

ومن خلال البيانات السابقة نستنتج أن ما نسبته (72.58%) من أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ القرار وهذا دليل أن المسؤولين لا يهتم العامل في حد ذاته ولا يعتبرونه رأسمال المؤسسة الحقيقي عكس المؤسسات الحديثة التي أعطت قيمة لأفرادها على اعتبار أنهم شريكها الأساسي في تحقيق أهدافها، وبذلك يمكن القول أن العاملين في هذه المؤسسة يتولد لديهم الاحساس بالتهميش وعدم الارتياح مما يقلص الفجوة بينهم وبين المسؤولين نتيجة لاستبعادهم لهم في اتخاذ القرارات، إلا أن العامل ورغم هذه الظروف التي قد تعرقل سير العمل فإنه راض عن الوظيفة التي يقوم بها وهو ما صرحت به نسبة (85.48%) من أفراد العينة وهذا دليل على ولاء العامل اتجاه العمل الذي يقوم به.

اذن لا توجد علاقة بين عدم مشاركة العامل في اتجاه اتخاذ القرارات ورضاه عن الوظيفة التي يؤديها.

الجدول (11): العلاقة بين تعاون مع الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل وانجاز المهام بدقة وسرعة.

التعاون مع الزملاء في أداء العمال	نعم	لا	المجموع
انجاز المهام بدقة وسرعة	52	5	57
نعم	94.55%	71.43%	91.94%
لا	3	2	5
لا	5.45%	28.57%	8.06%
المجموع	55	7	62
	88.70%	11.30%	100%

بين الجدول أعلاه والذي يربط بين التعاون مع الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل وبين انجاز المهام بدقة وسرعة أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الاول تعاون مع الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل نلاحظ نسبة (91.94%) من اجمالي العينة الذي أدلو بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم مقابل (08.06%) من إجمالي العينة الذين أدلو بأنهم لا يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم .

أما فيما يتعلق بمتغير إنجاز المهام بدقة وسرعة فنلاحظ أن أغلب العمال وبنسبة (88.70%) ادلو بأنهم ينجزون المهام بدقة وسرعة مقابل (11.30%) من أفراد العينة الذين أدلو بأنهم لا ينجزون المهام بدقة وسرعة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير بين التعاون مع الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل وانجاز المهام بدقة وسرعة فنلاحظ نسبة (94.55%) من أفراد العينة الذين ادلو بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم و بأنهم ينجزون المهام بدقة وسرعة

تليها نسبة (05.45 %) من أفراد العينة الذين ادلو بأنهم لا يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم وينجزون المهام وينجزون المهام الموكلة إليهم بالمقابل نجد نسبة (71.43 %) من أفراد العينة الذين ادلو بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم ولا ينجزون المهام الموكلة إليهم بالمقابل بنسبة (28.57 %) لا يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم ولا ينجزون المهام الموكلة إليهم.

من خلال البيانات السابقة يتبين لنا ما نسبته (91.94 %) من أفراد العينة يقرون بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم وهذا دلالة على وجود تعاون واحتكاك وعلاقات انسانية بين العمال وهو مالم يخلق لديهم استبعاد اداري أو انسحاب عن الجماعات التي يعمل معها أما فيما يخص انجاز المهام بدقة وسرعة فقد صرح ما نسبة (88.70 %) من أفراد العينة بذلك مما يدل على وجود التزام وولاء اتجاه الوظيفة التي يؤديها وشعوره بالمسؤولية اتجاهها واعتبر نفسه جزء من العمل الذي يؤديه.

إذن توجد علاقة بين تعاون الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل وانجاز المهام بدقة وسرعة .

الجدول (12): العلاقة بين طلب المساعدة من الزملاء في حالة تعرض لمشكل في العمل وهو شغل الوظيفة اعتماد العامل

المجموع	الوظيفة تشغل جل اهتمامك		طلب المساعدة من الزملاء في حالة التعرض لمشكلة في العمل
	لا	نعم	
51 %82.26	7 % 58.33	44 %88	نعم
11 %17.74	5 %41.67	6 %12	لا
62 %100	12 %19.35	50 %80.65	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والذي يربط بين طلب المساعدة من الزملاء في حالة تعرض العامل لمشكل في العمل بين شغل الوظيفة اهتمام العامل أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الأول نلاحظ نسبة (82.26 %) صرحوا بأنهم يطلبون المساعدة من زملائهم في حالة تعرضهم لمشكل في العمل وهذا على وجود للعلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة والتعاون فيما بينهم بالمقابل نجد ما نسبة (17.74%) صرحوا بأنهم لا يطلبون المساعدة من زملائهم في حالة تعرضهم لمشكل في العمل .

أما فيما يتعلق بمتغير مدى اهتمام العامل بوظيفة نلاحظ أن نسبة (88.65%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم وظيفتهم تشغل جل اهتمامهم بالمقابل نجد ما نسبته (19.35%) من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا بأن وظيفتهم لا تشغل جل اهتمامهم.

أما فيما يخص العلاقة بين متغيري طلب المساعدة من الزملاء في حالته تعرض العامل لمشكل في العمل وبين شغل الوظيفة اهتمام العامل فنجد ما نسبته (88.19 %) صرحوا

بأنهم يطلبون المساعدة من زملائهم في حالة تعرضهم لمشكل في العمل وبأن وظيفتهم تشغل جل اهتمامهم، تليها بنسبة (12 %) من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يطلبون المساعدة من زملائهم في حالة تعرضهم لمشكل في العمل بالمقابل نجد ما نسبته (58.33%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم يطلبون المساعدة من زملائهم في حالة تعرضهم لمشكل في العمل وان وظيفتهم لا تشغل اهتمامهم، تليها نسبة (41.67 %) من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يطلبون المساعدة من زملائهم في حالة تعرضهم لمشكل في العمل وان الوظيفة لا تشغل اهتمامهم.

من خلال البيانات السابقة نستنتج ان نسبة (82.26 %) يقرون بضرورة طلب المساعدة من الزملاء فهم يفضلون ذلك لطبيعة الأعمال التي يؤديونها الى جانب و م التعاون الذين يتميزون بها العمال في المؤسسة وهذا دليل على عدم وجود الاستبعاد الإداري، أما فيما يخص تركيز العامل على الوظيفة التي يؤديها فقد صرح ما نسبته (80.65 %) من أفراد العينة على ذلك أي أن الوظيفة تشغل جل اهتمامه وهو ما يوضح وجود التزام عاطفي تجاهها.

وبذلك فإنه لا توجد علاقة بين طلب المساعدة من الزملاء في المؤسسة وبين اهتمام بالوظيفة المؤداة.

الجدول (13): العلاقة بين طريقة العمل المناسبة للعامل وإيمان بقيمة العمل

المجموع	الإيمان بقيمة العمل		طريقة العمل المناسبة للعامل
	لا	نعم	
نعم	33.33% 4	20% 10	22.58% 14
لا	66.67% 8	80% 40	77.42% 48
المجموع	19.35% 12	80.65% 50	100% 62

يبين الجدول والذي يربط بين طريقة العمل المناسبة للعامل الإيمان بقيمة العمل أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة الخاصة بالمتغير الأول وطريقة العمل المناسبة نلاحظ نسبة (77.42%) من إجمالي العينة الذين أدلو بان طريقة العمل الجماعي هي المناسبة لهم مقابل (22.58%) من إجمالي أفراد العينة الذين أدلو بان طريقة العمل الفردي هي المناسبة لهم .

أما فيما يتعلق بمتغير الإيمان بقيمة العمل فنلاحظ أن أغلب العمال وبنسبة (80.65%) أدلو بأنهم لا يؤمنون بقيمة العمل مقابل (19.35%) من إجمالي أفراد العينة الذين أدلو بأنهم لا يؤمنون بقيمة العمل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين طريقة العمل المناسبة والإيمان بقيمة العمل فنلاحظ نسبة (80%) من أفراد العينة الذين أدلو بان طريقة العمل الجماعي هي المناسبة لهم وأنهم يؤمنون بقيمة العمل تليها نسبة (20%) من أفراد العينة الذين أدلو بان طريقة العمل الفردي وهي المناسبة لهم وأنهم يؤمنون بقيمة العمل بالمقابل (66.67%) من أفراد

العينة الذين أدلو بأنهم لا يجدون طريقة العمل الجماعي وأنهم لا يؤمنون بقيمة العمل بينهم بنسبة (33.33%) من أفراد العينة الذين أدلو بأنهم لا يجدون العمل الفردي بأنهم لا يؤمنون بقيمة العمل .

من خلال البيانات السابقة يتوضح أن ما نسبة (77.42%) من أفراد العينة يجدون العمل الجماعي وهذا ما بين وجود احتكاك وتعاون بين أفراد المؤسسة رغم الاستبعاد الإرادي الذي يجده البعض من أفراد العينة، أما فيما يخص الإيمان بقيمة العمل فنجد أن ما نسبته (80.65%) من أفراد العينة يقرون بذلك وهذا دليل على الرضا العامل عن الوظيفة التي يؤديها إلى جانب شعوره بحب العمل والولاء له وهي مؤشرات دالة على الالتزام العاطفي للعامل في المؤسسة.

ويمكن القول بذلك أن العمل الجماعي في المؤسسة يميزه طبيعة الاتصال والعلاقات بين العمال، فحتمًا إذا كان هناك جود استبعاد إداري إلى جانب أن إحساس العامل بقيمة العمل دافع هام في التزامه ولاءه للوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.

إذن لا توجد علاقة بين الطريقة المناسبة للعمل وإيمان العامل بقيمة الوظيفة التي يؤديها في المؤسسة .

مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

لقد انطلق الباحث من فرضية كان مفادها يمكن هناك علاقة ارتباطية بين الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي للعامل بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ولمناقشة الفرضية العامة لابد من مناقشة الفرضيات الفرعية :

1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: وقد صيغت على النحو التالي قد يساهم الاستبعاد القهري في كبح آليات الالتزام المعياري للعامل.

سيتم مناقشة هاته الفرضية بالاستناد إلى الجداول (05-06-07-08-09)

- من خلال بيانات الجدول (05) والذي يوضح استفادات العمال من الدورات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن الأغلبية استفادوا من دورات تكوينية، وذلك يعود إلى أهمية هذه الأخيرة بالنسبة لفعالية المؤسسة، كونها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى.

- من خلال بيانات الجدول (06) لاحظنا أن نسبة (88.70%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم ينجزون أعمالهم يوميا وهو أمر إيجابي يدل على التزام العامل بأداء أعماله، وعدم تراكمها وهو دليل على احساس العامل بقيمة عمله في المؤسسة، فعدم استبعاد العامل وعدم تهميشه مؤشر هام يسمح بتوفر جو ملائم لسير العمل، بعيد عن التوترات والصراعات التنظيمية.

- من خلال بيانات الجدول رقم (07) إذن توجد علاقة بين مساهمة التكوين في تحسين الأداء وبين أداء المهام دون رقابة.

- من خلال الجدول (08) يمكن القول على أنه برغم وجود احتكار للمعلومة من طرف الإدارة وتهميش للعامل واستبعاده إلا أنهم يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة، لذي فاحترامهم لرؤسائهم في العمل هو قرار شخصي نابع من القيمة الاخلاقية التي انشأ عليها العامل،

وكذلك الثقافة التنظيمية التي تلعب دور في التزام العامل وتقديره واحترامه لرؤسائه في العمل، إذن لا توجد علاقة بين احتكار الإدارة للمعلومة واحترام العامل لرؤسائه في العمل.

- من خلال بيانات الجدول (09) يتوضح لنا بأن ما نسبته (80.64%) يقرون بتوجيه المشرف لهم في حالة ظهور مستجدات في العمل وهو دليل على اهتمام المسؤولين بمروسيهم من خلال مساعدتهم في أداء أعمالهم وعدم احتكارهم للمعلومات تخوفا من المشاكل التي قد تعرقل سير العمل، في حين نجد أن ما نسبته (85.48%) صرحوا بالتزامهم باللوائح ونظم العمل وهو أمر ضروري بالنسبة للعامل يندرج ضمن القانون الداخلي للمؤسسة الذي يتوجب الاطلاع عليه والالتزام به، ومن ثم فإنه لا توجد علاقة بين توجيه المشرف للعامل في حالة ظهور مستجدات في العمل والتزامه باللوائح والنظم.

2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: لقد صيغت هذه الفرضية على النحو التالي

قد يساهم الاستبعاد الوظيفي الإرادي في كبح آليات الالتزام العاطفي للعامل.

سيتم مناقشة هذه الفرضية بالاستناد إلى الجداول الآتية (10-11-12-13)

- ومن خلال بيانات الجدول (10) نستنتج أن ما نسبته (72.58%) من أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ القرار وهذا دليل أن المسؤولين لا يهتم العامل في حد ذاته ولا يعتبرونه رأسمال المؤسسة الحقيقي عكس المؤسسات الحديثة التي أعطت قيمة لأفرادها على اعتبار أنهم شريكها الأساسي في تحقيق أهدافها، وبذلك يمكن القول أن العاملين في هذه المؤسسة يتولد لديهم الاحساس بالتهميش وعدم الارتياح مما يقلص الفجوة بينهم وبين المسؤولين نتيجة لاستبعادهم لهم في اتخاذ القرارات، إلا أن العامل ورغم هذه الظروف التي قد تعرقل سير العمل فإنه راض عن الوظيفة التي يقوم بها وهو ما صرحت به نسبة (85.48%) من أفراد العينة وهذا دليل على ولاء العامل اتجاه العمل الذي يقوم به، إذن لا توجد علاقة بين عدم مشاركة العامل في اتخاذ القرارات ورضاه عن الوظيفة التي يؤديها.

- من خلال بيانات في الجدول (11) يتبين لنا ما نسبته (91.94 %) من أفراد العينة يقرون بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم وهذا دلالة على وجود تعاون واحتكاك وعلاقات انسانية بين العمال وهو مالم يخلق لديهم استبعاد اداري أو انسحاب عن الجماعات التي يعمل معها أما فيما يخص انجاز المهام بدقة وسرعة فقد صرح ما نسبة (88.70 %) من أفراد العينة بذلك مما يدل على وجود التزام وولاء اتجاه الوظيفة التي يؤديها وشعوره بالمسؤولية اتجاهها واعتبر نفسه جزء من العمل الذي يؤديه، إذن توجد علاقة بين تعاون الزملاء في أداء المهام الموكلة للعامل وانجاز المهام بدقة وسرعة .

- من خلال بيانات الجدول (12) نستنتج ان نسبة (82.26 %) يقرون بضرورة طلب المساعدة من الزملاء فهم يفضلون ذلك لطبيعة الأعمال التي يؤديونها الى جانب و م التعاون الذين يتميزون بها العمال في المؤسسة وهذا دليل على عدم وجود الاستبعاد الإداري، أما فيما يخص تركيز العامل على الوظيفة التي يؤديها فقد صرح ما نسبته (80.65 %) من أفراد العينة على ذلك أي أن الوظيفة تشغل جل اهتمامه وهو ما يوضح وجود التزام عاطفي تجاهها، وبذلك فإنه لا توجد علاقة بين طلب المساعدة من الزملاء في المؤسسة وبين اهتمام بالوظيفة المؤداة.

- من خلال بيانات الجدول (13) يتوضح أن ما نسبة (77.42 %) من أفراد العينة يجدون العمل الجماعي وهذا ما بين وجود احتكاك وتعاون بين أفراد المؤسسة رغم الاستبعاد الإرادي الذي يجده البعض من أفراد العينة، أما فيما يخص الإيمان بقيمة العمل فنجد أن ما نسبته (80.65 %) من أفراد العينة يقرون بذلك وهذا دليل على الرضا العامل عن الوظيفة التي يؤديها إلى جانب شعوره بحب العمل والولاء له وهي مؤشرات دالة على الالتزام العاطفي للعامل في المؤسسة، إذن لا توجد علاقة بين الطريقة المناسبة للعمل وإيمان العامل بقيمة الوظيفة التي يؤديها في المؤسسة .

3- استنتاجات عامة:

لقد انطلق الباحث من إشكالية مفادها ما إذا كان الاستبعاد التنظيمي يساهم في كبح آليات الالتزام الوظيفي، وللإجابة على الأسئلة المطروحة على مستوى الإشكالية، لقد تم صياغة فرضية عامة وفرضيتين فرعيتين، وبعد اجراء الدراسة الميدانية، وبعد مناقشة الفرضية الفرعية الاولى والثانية، تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن الاستبعاد التنظيمي لا يكبح آليات الالتزام الوظيفي ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة تفسيرات، فيمكن أن تؤول إلى كون العمال هما حديثي الانتساب إلى المؤسسة أو حديثي التوظيف، ولا شك أن بداية التوظيف دائما تجعل العامل متخوف وتنتابه عدة هواجس خوفا من الفصل أو العقاب، ولذلك تجده يلتزم قدر المستطاع دون الحاجة إلى الرقابة حتى وهو غير راض عن العمل، كما يمكن أن نفسر هذه النتيجة بالالتزام الأخلاقي للعامل، ومن خلال تنشئتهم الاجتماعية حيث يكون في مثل هذه الحاجة المحرك الفعلي للسلوك والنشاط وفي نهاية المطاف الحل هو محرك باطني أخلاقي نابع من المثل والمبادئ التي يتشربها العامل خلال حياته.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى موضوع الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية تيندال بولاية المسيلة، بهدف معرفة كيفية تأثير الاستبعاد التنظيمي القهري المماس من طرف اصحاب السلطة ومن الادارة، وكذا الاستبعاد الارادي ومصدره ذات الفرد في كبح آليات الالتزام المعياري والعاطفي للعامل بالمؤسسة مكان الدراسة.

وهذا انطلاقا من رغبتنا في القضاء على السلبيات التنظيمية الموجودة في الادارة الجزائرية عموما وتفعيل آليات الادماج والاحتواء وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

وللقيام بهذه الدراسة كان في بداية الامر القيام بتقديم بعض الاطر المفاهيمية الخاصة بهذا الموضوع من خلال مراجعة انتقائية للأدبيات النظرية والميدانية، والتي كانت نادرة جدا، حيث واجهتنا صعوبات تتعلق بالجانب النظري وبالضبط في موضوع الاستبعاد التنظيمي الذي يعتبر موضوع حديث في التنظيم، ولم يعالج بشكل مباشر، فأغلبية الافكار كانت عن الاستبعاد الاجتماعي وتم اسقاطه في التنظيمات الاقتصادية باعتباره ظاهرة تنظيمية حديثة وهذا ما جعلنا نعاني صعوبة في الجانب النظري أكثر منه تطبيقي.

ورغم الصعوبات النظرية المتعلقة بالاستبعاد فقد تناولناه في التنظيم واقتربناه بموضوع الالتزام الوظيفي، واختيارنا للتنظيم لم يكن شكلا عابرا، وإنما يرتبط بما نشهده من نمو تنظيمي هائل إضافة إلى المعاشية وجلاء مؤشرات الاستبعاد في كل أنموذج تنظيمي.

وفي سياق الدراسة تم الكشف عن عدم الارتباط بين المتغيرين الاستبعاد التنظيمي والالتزام الوظيفي لدى العامل بمؤسسة تيندال المسيلة.

وهذا ما لاحظناه في ميدان العمل وفي الاخير نأمل أن تكون دراستنا قد ساهمت ولو بقدر ضئيل في دراسة موضوع من المواضيع الهامة التي يجب على المنظمة التركيز والاهتمام به، وأن تكون هذه الدراسة مصدر لصناعة تساؤلات بحثية أخرى في مجال التنظيم يعالجها باحثون في علم اجتماع تنظيم وعمل.

قائمة المصادر والمراجع :

- (1) ابن منظور: لسان العرب، ج3، دار المعارف، القاهرة، د.س.
- (2) ابو بكر محمود الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، طرابلس، 1996.
- (3) أحمد العبادي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001.
- (4) انتوني جيدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2009.
- (5) انتوني جيدنز: الطريق الثالث لتجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة احمد زايد، محمد محي الدين، مراجعة: محمد الجوهري، المجلس الاعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، مصر، 1999.
- (6) أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999.
- (7) جون هيلز وآخرون: الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم، ترجمة محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت 2007.
- (8) حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد، الاردن، 2009.
- (9) خضير نعيمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية، جامعة مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد، 31.
- (10) سعود محمد العتيبي طلق عوض الله السواط، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد (7)، 1997

- (11) سلامة رتيبة: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
- (12) سلامة عبد العادل عبد الفتاح: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، ج1، القاهرة، 1999.
- (13) سنية محمد: الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، علي تونسي، الجزائر، 2015
- (14) سهير صفوت عبد المجيد: الاستبعاد الاجتماعي - المفهوم - والدلالات، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 21-11-2011.
- (15) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- (16) صالح بن أحمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية سنة ، 1995
- (17) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004.
- (18) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الادارة، القاهرة، مصر، 2006.
- (19) عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1998.
- (20) عبد العزيز أو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، 2001.
- (21) العجمي، راشد شبيب: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة، معهد الإدارة، السنة (20) العدد (72)، مسقط، مارس 1998.

- (22) عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- (23) عمرو محمد احمد عواد: **تحليل ابعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية**، مجلة البحوث الادارية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003.
- (24) فضل الفضلي، **عوض الغزوي: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دول الكويت**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد 14)، عدد (1)، جانفي 2007
- (25) فضل صباح الفضلي: **علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد، 37، الرياض، 1997
- (26) فضيل دليوا: **أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999
- (27) ليندة العابد: **الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الاطار التنظيمي**، الملتقى الدولي الاول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 21-11-2011.
- (28) محمد الجوهري: **الاستبعاد الاجتماعي صورته وأشكاله**، المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر 26-29 مايو 2008.
- (29) محمد حسن محمد حمدات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (30) محمد عاطف غيث: **قاموس علم اجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- (31) محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.

- (32) المكاييد جعفر: **الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية**، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، 1999.
- (33) المنجد الأبجدي: **دار المشرق**، ش م م، بيروت، لبنان، 1967.
- (34) منجد اللغة والإعلام: **دار الشروق**، ش.م.م، بيروت، لبنان، د.س.
- (35) موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- (36) ناتل عواملة: **الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن**، مجلة التطوير الإداري، الجامعة الأردنية، عمان، ع5، 2006.
- (37) ناصر قاسيمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (38) نواف كنعان: **اتخاذ القرارات الادارية**، دار الثقافة، عمان، 1998.
- (39) وهيب الكبيسي ويونس الجنابي: **طرق البحث في العلوم السلوكية**، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1987.
- (40) يوسف عبد الحميد طبابجة، **منهجية البحث تقنيات ومناهج**، ط1، دار الهادي، بيروت، لبنان، 2008.

الملاحق

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية TINDAL لمعرفة واقعها وفهم وكشف محكات الاستبعاد التنظيمي القهري والإرادي وتحديد محددات بناء ثقافة الالتزام المعياري والعاطفي داخل الواقع المؤسسي من أجل القضاء على السلبات التنظيمية وتفعيل آليات الإدماج والاحتواء وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وكان ذلك بطرح تساؤل رئيسي:

- ماهي طبيعة العلاقة بين الاستبعاد التنظيمي والالتزام التنظيمي للعامل في المؤسسة ميدان الدراسة ؟

وانبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية :

- قد يساهم الاستبعاد التنظيمي القهري في كبح آليات الالتزام المعياري للعامل ؟
- قد يساهم الاستبعاد التنظيمي الإرادي في كبح آليات الالتزام العاطفي للعامل ؟

وفي سبيل التحقق من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المطروحة في هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي، واعتمد على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المبنية، وطبق على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 62 عامل.

وبعد عملية البحث والدراسة تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن الاستبعاد التنظيمي لا يكبح آليات الالتزام الوظيفي ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة تفسيرات، فيمكن أن تؤول إلى كون العمال هما حديثي الانتساب إلى المؤسسة أو حديثي التوظيف، ولا شك أن بداية التوظيف دائما تجعل العامل متخوف وتنتابه عدة هواجس خوفا من الفصل أو العقاب، ولذلك تجده يلتزم قدر المستطاع دون الحاجة إلى الرقابة حتى وهو غير راض عن العمل، كما يمكن أن نفسر هذه النتيجة بالالتزام الأخلاقي للعامل، ومن خلال تنشئتهم الاجتماعية حيث يكون في مثل هذه الحاجة المحرك الفعلي للسلوك والنشاط وهو في نهاية المطاف محرك باطني أخلاقي نابع من المثل والمبادئ التي يتشربها العامل خلال حياته.