

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث
والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل: SWOS/3C/02/19

الموضوع:

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل

"دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت لافارج حمام الضلعة- المسيلة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل
من إعداد الباحث : خنفر محمود

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بونويقة نصيرة
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	قجة رضا
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	بلوم إسمهان
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	مامش نجية
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	بلعباس فضيلة
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	شبيلي وهيبة

السنة الجامعية: 2024/2023

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث
والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل: SWOS/3C/02/19

الموضوع:

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل

"دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت لافارج حمام الضلعة- المسيلة"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل
من إعداد الباحث: خرفر محمود

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بونويقة نصيرة
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	قجة رضا
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	بلوم إسمهان
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	مامش نجية
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	بلعباس فضيلة
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	شبيلي وهيبة

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا
إلى من أعطتني الحب وعلمتني العطاء والتسامح أمي الحبيبة سلمنأطال الله في عمرها
إلى والدي بشير رحمه الله .
إلى من وقفوا بجانبني إخوتي وأخواتي.
إلى من شددت من أزرني وساعدتني زوجتي الغالية ضاوية.
إلى أبنائي: أية هديل-أحمد ياسين-معاذعزيز-ريان نذير-محمد ضياء
إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع متمنيا رضا الله ثم رضاهم.

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، الحمد لله على إتمام هذا العمل المتواضع حمدا كثيرا طيبا وبعد.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وبالغ الامتنان للأستاذ " قجة رضا " على قبوله الإشراف على عملي وعلى إرشاده لي.

والشكر موصول لأستاذتنا الذين كان لنا شرف الجلوس إليهم طوال مشوارنا التكويني بالجامعة، ولكل من كانت له يد عون لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد . كما نوجه شكرنا لمن كانوا سندا لنا خلال مشوارنا الجامعي حتى إتمام هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذة: حورية علي شريف ، والأستاذة: بلوم إسمهان ، والأستاذين العزيزين: عبد اللطيف قنوعة وعبد الباسط هويدي ، وأخي الأستاذ : خثير خنفر

كما لا أنسى في هذا المقام الشكر والعرفان بالجميل لكل زملائي جميعا على دعمهم ومساندتهم لي ، وأخص بالذكر الزميلة: فاطمة حروز على دعمها ومساندتها الدائمة .

شكرا جزيلا لكل هؤلاء ، ولهم مني كل والتقدير.

ملخص الدراسة

لقد جاءت دراستنا الموسومة " الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل "دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت لافارج حمام الضلعة- المسيلة-"، للوقوف على الصحة التنظيمية في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة، وقد شملت هذه الأخيرة على ثمانية فصول منها أربعة نظرية و أربعة ميدانية، كما انطلقت من الاشكالية الآتية: هل للصحة التنظيمية علاقة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج ؟ وللبحث فيها والاجابة عليها تم اقتراح مجموعة من الفرضيات للوصول في الاخير الى جملة من النتائج، التي جاءت كمحددات كفيلة لتسيير العلاقة بين المتغيرين الصحة التنظيمية ببعديها، والانتماء الوظيفي ببعديه ، وفي خضم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا أدوات جمع البيانات التي تجلت في كل من استمارة الاستبانة ، دليل المقابلة الحرة ،ودليل الملاحظة المباشرة، كما شملت عينة الدراسة 110 مفردة من مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، التمكين الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية.

Abstract

Our study, tagged "Organizational health and its relationship to the functional affiliation of the worker. A field study at the Lafarge Cement Plant, Hammam Al-Dalaa – M'ssila-", came to find out the organizational health in the industrial institution in the field of study. It contains eight chapters, divided between theoretical and field work (four chapters each). The study was launched from the following problem: Does organizational health have a relationship to enhance the functional affiliation of the worker in Lafarge Cément Corporation? In order to research and answer the question, a set of hypotheses were proposed to finally reach a number of results. The later came as determinants sufficient to conduct the relationship between the variables of organizational health in its two dimensions and functional affiliation in its two dimensions. The study adopted the descriptive approach using three data collection tools. These included the questionnaire form, the free interview guide, and the direct observation guide. The sample was made of 110 people from the research population.

Keywords: organizational justice, job empowerment, organizational commitment, organizational citizenship.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	ملخص الدراسة
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية	
20	تمهيد
21	أولاً: اشكالية الدراسة
24	ثانياً: فرضيات الدراسة
26	ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة
26	رابعاً: أهمية الدراسة
27	خامساً: أهداف الدراسة
28	خلاصة
الفصل الثاني : الصحة التنظيمية مقارنة سوسبيولوجية	
30	تمهيد
31	أولاً : دلالية مفهوم الصحة التنظيمية
35	ثانياً : المقاربة النظرية والصحة التنظيمية
36	I-منطلقات جون راولز و العدالة التنظيمية" العدالة بصفتها إنصافاً"
43	II-منطلقات ماكجريجور و التمكين الوظيفي" خطوة هامه تجاه التمكين"
46	ثالثاً: مناقشة لواقع الصحة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
53	خلاصة
الفصل الثالث : الانتماء الوظيفي مقارنة سوسبيولوجية	
55	تمهيد
56	أولاً: دلالية مفهوم الانتماء الوظيفي
60	ثانياً: المقاربة النظرية والانتماء الوظيفي
60	I-منطلقات كانتر و ميكانيزمات إنتاج الالتزام التنظيمي
66	II-منطلقات برنارد في النظم التعاونية .. وسلوك المواطنة التنظيمية

72	ثالثا :مناقشة لواقع الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
77	خلاصة
الفصل الرابع : علاقة الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي	
79	تمهيد
80	أولا:العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
80	1- العدالة التوزيعية وتضمن الالتزام بالبقاء في المؤسسة
81	2 العدالة الاجرائية مطلب نحو تحقيق الالتزام الوجداني
82	3 العدالة التفاعلية دافع لتجسيد الالتزام المعياري
83	ثانيا: التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية
83	1 الاستقلالية والحرية منحى لتثمين الولاء
84	2 المشاركة في اتخاذ القرارات كصورة عاكسة لسلوك الايثار
85	3 تفويض السلطة مسؤولية تدفع نحو وعي الضمير
87	خلاصة
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
89	تمهيد
90	أولا: مجالات الدراسة
94	ثانيا : منهج الدراسة
95	ثالثا :مجتمع الدراسة و أسلوب إختيار العينة
96	رابعا: ادوات جمع البيانات
109	خلاصة
الفصل السادس : علاقة العدالة التنظيمية بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة	
111	أولا: الخصائص السوسيو مهنية والعدالة التنظيمية
120	ثانيا :العدالة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة
الفصل السابع : علاقة التمكين الوظيفي بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة	
142	أولا: الخصائص السوسيو مهنية و التمكين الوظيفي
150	ثانيا : التمكين الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

الفصل الثامن :مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	
174	أولاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية
177	ثانياً: النتائج العامة المتعلقة بالتمكين الوظيفي
181	ثالثاً: حوصلة نتائج الدراسة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي
184	خاتمة
187	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	يبين ثلاثية الابعاد للالتزام التنظيمي	01
94	يوضح تصنيف أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل	02
99	يبين قيم المتوسط الحسابي المرجح و مستوى استجابات المبحوثين	03
101	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن. - الفئة العمرية-	04
102	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع	05
103	يبين توزيع المستجوبين حسب الحالة العائلية	06
104	يبين التوزيع للمبحوثين حسب المستوى التعليمي	07
106	يبين توزيع مفردات العينة حسب طبيعة الوظيفة	08
107	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	09
111	يوضح توزيع آراء المبحوثين بخصوص تناسب ساعات العمل بالمصنع حسب امكانيات العامل.	10
112	يوضح العلاقة بين الفئة العمرية و تناسب ساعات العمل بالمصنع على حسب إمكانيات العامل	11
113	يوضح توزيع استجابات المبحوثين حول اعتبار أن أعمالهم مناسبة لهم تماما	12
114	العلاقة بين المستوى التعليمي واعتبار أن العمل يناسب تماما العاملين	13
115	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية حول تأكيد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سُمعت قبل اتخاذ القرارات في العمل.	14
117	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عبارة المعاملة بطريقة صادقة للعامل عند إتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته	15
118	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارة المكافآت التي يحصلون عليها عموما	16
119	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية وتناسبها مع المكافآت التي يتحصل عليها العامل	17

120	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارتي الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب و أن يكون العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع	18
121	العلاقة بين الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب وأن يكون العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع .	19
122	العلاقة بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما وأن يكون سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع.	20
123	يوضح توزيع آراء المستجيبين حول عبارة الصعوبة على ترك العمل بالمصنع ولو احتاج الى ذلك.	21
124	العلاقة بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما وأن يكون سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع.	22
125	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارتي تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل.	23
126	يوضح العلاقة بين تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل.	24 25
127	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارتي تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين.	25
129	يوضح العلاقة بين تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين.	26
130	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عبارة لا أشعر بالواجب الاخلاقي للبقاء في المصنع الذي أعمل به	27
131	يوضح توزيع إجابات المبحوثين في تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز و الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة للعامل.	28
132	يبين العلاقة بين تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز و رأي العامل في أن الانتقال من مصنع إلى مصنع لا يبدو له غير أخلاقي .	29

133	يوضح توزيع إجابات المبحوثين في وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والتفكير في العمل بمكان آخر لو لم يبذل العامل الكثير من قدراته.	30
135	يبين العلاقة بين وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والتفكير في العمل بمكان آخر لو لم يبذل العامل الكثير من قدراته.	31
136	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع	32
137	يبين العلاقة بين حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع.	33
138	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول الشعور بالملل والضجر حين ممارستهم للعمل بالمصنع	34
139	يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عدم الشعور بالارتباط العاطفي الوثيق مع المصنع .	35
142	يوضح توزيع آراء المبحوثين بخصوص تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الأعمال.	36
143	يوضح العلاقة بين الفئة العمرية وتأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الاعمال.	37
144	يوضح توزيع آراء المبحوثين بخصوص عبارة تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم.	38
145	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم	39
146	يوضح توزيع آراء المبحوثين حول عبارة توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	40
147	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتوفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	41

148	يوضح توزيع آراء المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة حول تدعيم المؤسسة فلسفة التفويض لدى العاملين	42
150	يبين توزيع آراء المبحوثين حول تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم	43
151	يبين العلاقة بين تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم	44
152	يبين توزيع آراء المبحوثين حول تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة.	45
153	يبين توزيع آراء المبحوثين حول تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة.	46
154	يبين توزيع آراء المبحوثين حول قيام المؤسسة بتقديم تصور واضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه و مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل.	47
155	العلاقة بين قيام المؤسسة بتقديم التصور الواضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه و مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل	48
157	يبين توزيع آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل و مراعاة العامل مشاكل زملائه في العمل	49
158	العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل و مراعاة العامل مشاكل زملائه في العمل	50
159	يبين توزيع آراء المبحوثين حول إشعار المؤسسة للعاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملون بها.	51
160	العلاقة بين إشعار المؤسسة للعاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل والرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملون بها.	52
161	يبين توزيع آراء المبحوثين حول تولي المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العامل و الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي يعمل فيها	53

163	العلاقة بين اهتمام المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها العامل و الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي يعمل فيها	54
164	يبين توزيع آراء المبحوثين حول اعطاء المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات و التطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة	55
165	العلاقة بين إعطاء المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات و تطوع العامل لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة.	56
166	يبين توزيع آراء المبحوثين حول العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات و المبادرة لمساعدة العامل لزملائه إذا كانت لديه أعباء كثيرة في	57
167	بين توفير المؤسسة للعاملين فرص للمشاركة في إتخاذ القرارات و المبادرة لمساعدة العامل لزملائه إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله	58
168	يبين توزيع آراء المبحوثين حول منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة و استحقاق المؤسسة إخلاص وولاء عامليها.	59
169	العلاقة بين منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة و استحقاق المؤسسة للاخلاص والولاء لها.	60
170	يبين توزيع آراء المبحوثين حول استغلال العامل كامل وقته المحدد في العمل	61
171	يبين توزيع آراء المبحوثين حول اتخاذ العامل القرارات عند تمكينه دون الرجوع الى الرئيس المباشر و قيام العامل بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل	62
172	العلاقة بين يتخذ العامل القرارات عند تمكينه دون الرجوع الى الرئيس المباشر و أقوم بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل	63
174	يبين قيمة معامل بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي	64
177	يبين قيمة معامل بيرسون للعلاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية	65
181	يبين قيمة معامل بيرسون للعلاقة بين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي	66

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	يوضح المخطط الهيكلي لأبعاد ومؤشرات الدراسة	01
40	يوضح الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية	02
41	يبين أنواع من الافراد ذوي الحساسية التفاضلية للعدالة التوزيعية	03
46	يوضح سلوك المدير والعامل من خلال افتراضات نظريتي X و Y	04
59	يوضح الانتماء (التوحد) وأثره على موقف العمل	05
63	يبين ميكانيزمات انتاج الالتزام البقائي بمكونيه التضحية والاستثمارات	06
65	يوضح نموذج تصوري لتطبيق الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة المصنع	07
101	يوضح توزيع أفراد الفئة العمرية لعينة الدراسة	08
103	يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث النوع	09
104	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية	10
105	يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	11
106	يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث طبيعة الوظيفة	12
107	يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	13

مقدمة

مقدمة :

تعد المؤسسة الصناعية من أهم الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية محليا وعالميا، للدور الذي تلعبه في النهوض باقتصاد الدول المتقدمة والسائر نحو النمو في جميع الميادين وعلى جميع الأصعدة . فكان لها الحظ الأوفر من الاهتمام، دراسةً وتحليلاً من طرف العلماء و الباحثين مساهمة في تطويرها وتفعيلها. ولقد سخرت الجزائر جهودا كبيرة لتأهيل المؤسسة الصناعية منذ فجر الاستقلال وعبر مراحل التسيير المختلفة، بغية أن تأخذ دورها الريادي في تحقيق التنمية والتطور، ولتواكب التطورات العالمية المتسارعة في التصنيع، ومن هذه الجهود أن وجهت الدراسات التطبيقية للباحثين والأكاديميين الجزائريين نحو المؤسسة الصناعية للوقوف على واقعها وللمساهمة في إيجاد حلول ومخارج للمشكلات التي تعصف بها، بدءاً بدراسة مصنع الحديد والصلب بالحجار مع جماعة الثلاث (علي الكنز، جمال غريد وسعيد شيخي)، لتتوالى الدراسات مع التوجه الجديد للرفع من القدرات الجامعية في تفاعلها مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وتحسين علاقة الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية وتحقيقا للشراكة الايجابية بين ما تقدمه الجامعة ومتطلبات التنمية وديناميكيته.

وعليه فقد ساهمت العديد من الدراسات في الوقوف على ما تعانيه المؤسسة الصناعية من مشاكل ومعضلات تسييرية و إدارية وأخرى تنظيمية، كانت سببا في تعطيل دورها الريادي لتحقيق التنمية المطلوبة. ولقد شكل الواقع التنظيمي في بيئة العمل محورا هاما للدراسات التي تناولت المؤسسات الاقتصادية والصناعية بالخصوص، للدور الايجابي الذي تلعبه صحة التنظيم في تفعيل العاملين نحو أداء متميز وتطوير المؤسسة، لتقوم بدورها نحو تحقيق التنمية في ظل التطورات التي يشهدها العالم من عولمة واقتصاد السوق.

و لغرض تحقيق أهداف المؤسسة والتكيف مع البيئة والوصول إلى أعلى المستويات من الفاعلية، فقد برز مفهوم الصحة التنظيمية في العقود الأخيرة كاستعارة مجازية لتعبر عن قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة وأن تتطور بشكل ملائم ، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال.

وبلورةً للمفهوم من خلال أبعاده، نجد للعدالة التنظيمية كونها إنصافا، الدور المهم في تهيئة جو عام مساعد على الأداء الوظيفي وداعم للفاعلية التنظيمية ، ومن خلال ميكانيزمات العدالة المتنوعة من العدالة التوزيعية إلى الإجرائية إلى العدالة النفاعية تترسخ جذور صحة التنظيم ، كما نجدها في التمكين الوظيفي للعامل داعما لتكامله مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة فيما طرحه ماكجريجور، وتسهم استقلالية العامل في إدارة مهامه التنفيذية و المشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بوضعه ومهنته داخل المؤسسة من

خلال خبراته وتفويض السلطات والصلاحيات في خلق مناخ تنظيمي صحي يساعد في تحقيق التنمية المطلوبة .

كما يبرز دور الانتماء الوظيفي في ظل العولمة والتطورات المتسارعة، كمحدد جديد في الدراسات البحثية لتأثيره العميق كموجه للقيم والطموحات والتوقعات والمهارات عند العامل بالمؤسسة الذي يمثل محور العملية الإنتاجية ، ومحفز لجميع السلوكيات الايجابية بالمؤسسة ببعديه الالتزام التنظيمي ومكوناته البقائي والمعياري والوجداني ، وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الولاء للمؤسسة ، إفشاء قيم الإيثار ووعي الضمير بتحمل المسؤوليات المنوطة به. إنه آلية لتحكم سلوك العاملين في درجة الأداء وتفعيله. وفي هذا السياق جاءت دراستنا لتتضمن الصحة التنظيمية كمعزز للانتماء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة من خلال تجسيدات العدالة التنظيمية في واقع المؤسسات وتتمين لدور التمكين الوظيفي للعامل بمختلف مؤشرات في بيئة العمل بالمؤسسة .

وعليه شملت الدراسة على ثمانية فصول أربع منها نظرية، تضمن الفصل الاول على المدخل المنهجي للدراسة النظرية والذي تناول إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، مبررات إختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة .

وفي الفصل الثاني إماما بالعناصر المعرفية للصحة التنظيمية مقارنة سوسولوجية، متضمنة دلالية مفهوم الصحة التنظيمية، المقاربة النظرية والصحة التنظيمية المتبلورة في بعديها العدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي ، تلتها مناقشة لواقع الصحة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية .

أما الفصل الثالث تضمن الانتماء الوظيفي مقارنة سوسولوجية بداية بدلالية المفهوم، ثم الوقوف على المقاربة النظرية من خلال أبعاد الانتماء الوظيفي، كل من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لتلي ذلك مناقشة لواقع الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية .

وفي الفصل الرابع تضمن الصحة التنظيمية في ظل أبعاد الانتماء الوظيفي كمحاولة للمقاربة التنظيرية التي ترمي للربط بأبعاد الانتماء الوظيفي من خلال مكونات المتغيرين ، وهذا إنطلاقا من فرضيات الدراسة كمرتكز منهجي لإرساء الفصول الامبريقية.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تم من خلاله الدخول الى الدراسة الميدانية فتناول الفصل مجالات الدراسة ، منهج المستخدم في الدراسة، مجتمع الدراسة وأسلوب إختيار العينة متضمنا المعالجة الاحصائية، وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة .

أما الفصل السادس تناول عرض وتحليل لإجابات المبحوثين من بيانات كمية و المتعلقة ببعء العدالة التنظيمية وعلاقته بمتغير الدراسة الانتماء الوظيفي، وتضمن الفصل الخصائص السوسيو مهنية والعلاقة مع العدالة التنظيمية .

أما الفصل السابع تناول عرض وتحليل لإجابات المبحوثين من بيانات كمية و المتعلقة ببعء التمكين الوظيفي وعلاقته بمتغير الدراسة الانتماء الوظيفي، وتضمن الفصل الخصائص السوسيو مهنية والعلاقة مع التمكين الوظيفي .

الفصل الثامن فكانت مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، و حوصلة عامة لنتائج الدراسة في إطار الفرضية العامة ، متبوعة بخاتمة .

الفصل الأول

المدخل المنهجي للدراسة النظرية

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانية: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

خلاصة

تمهيد

يستعرض هذا الفصل التمهيدي الجانب التصوري لاشكالية الدراسة المتمثلة في " الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل - دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت لافارج - مع طرح التساؤل المركزي والفرضيات، التي تعد الجسر و الموجه لمسار الدراسة وخاصة في شقها الميداني، وكذا المبررات التي تم من خلالها اختيار الموضوع، ثم إبراز الأهمية العلمية والعملية للدراسة، وكذا الهدف الذي بنيت عليه.

أولاً: اشكالية الدراسة

يعرف العالم تحولات كبرى، ولعلها ما كانت لتحدث لولا التطورات التي يشهدها ميدان الصناعة، فتطور تكنولوجيا الإنتاج والنمو المتسارع للمؤسسات الضخمة عددا وحجما، و الأهمية التي اكتسبتها المؤسسة الصناعية منذ "التايلورية" و "الفايولوية" الى بدايات ثلاثينيات القرن العشرين، وظهور حركة العلاقات الانسانية و الاتجاه التفاعلي في دراسة وتحليل التنظيمات والمؤسسات الإنتاجية، لفت انتباه علماء الاجتماع نحو العلاقات الشخصية والتنظيمية المترابطة بوعي، والتي يشكلها العاملين بين بعضهم البعض في المؤسسة الصناعية، هذه الأخيرة بدورها تشكل القاعدة الأساسية في المجتمعات المتقدمة علميا وتكنولوجيا. وعلى غرار ذلك المؤسسة الجزائرية أدركت في إصلاحاتها المتتالية أن العامل كمورد بشري يعد مكونها الأهم و محور عملياتها الإنتاجية، وأن طريق النجاح ينطلق من الاهتمام بالعامل الانسان. وتشير أدبيات التنظيم أن نجاح المؤسسة أو إفلاسها مرهون بمدى فاعلية وكفاءة العمالة الإنتاجية فيها، ومدى الالتزام للإجراءات والقواعد التنظيمية وشدة الارتباط والاندماج والولاء الذي تتشعبه داخل مناخ بيئة العمل، وهو ما تتناوله أبحاث سوسيولوجيا العلاقات الإنسانية ونشاطات العمل في العقود الأخيرة.

ومع ما تشهده المؤسسة الصناعية الناجحة من جودة المُخرَج وتنافسية المُنتَج، بوجود بيئة عمل يسودها مناخ صحي تغمره علاقات متينة، ترجعه أبحاث دراسية للمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات، و تفاعلات متبادلة وتحكم في التسيير، وعدالة تنظيمية واحترام، ترتسم في العمالة الإنتاجية بمؤشرات تتجلى في توافقية مصالحها الخاصة مع أهداف المؤسسة، قلة في الدوران ، وثافة في الارتباط، واعتزاز بالانتماء و تقاني في العمل، وكلها محددات يبرز على ضوءها الانتماء الوظيفي كظاهرة في تنظيم اجتماعي يملك ميزة الارتباط الإيجابي بإنتاجية العامل.

ويعد مفهوم الانتماء الوظيفي كأحد المداخل لدراسة السلوك التنظيمي للعامل في المؤسسة الصناعية، يعكس الدلالات الايجابية المحفزة للعمالة الإنتاجية، والتي ترتسم على أداؤها داخل بيئة المصنع ، حيث تعمل المؤسسات الصناعية بالجزائر بعد أن قطعت أشواطاً كثيرة في عمليات التسيير وصولاً إلى اقتصاد السوق والمنافسة الحرة، جاهدة لإيجاد كل الآليات التي من شأنها أن تحقق لها النجاح والتفوق وتضمن لها البقاء في ظل التطورات المتسارعة.

إذ يرتبط الانتماء الوظيفي بالقوى العاملة، فهو يعد دينامو أساسي يتحكم في سلوك العاملين داخل بيئة العمل (محمدعلام، 1994، صفحة 270)، تدرك مؤسسة المصنع التي من آلياتها أن تُعزز توليد الثقة لدى

عامليتها، وتعمل على توفير الأمان الوظيفي لهم، وعدم إحساسهم بالضجر، وتوثق الرباط مع موظفيها، وكذا بين العاملين فيما بينهم، أنها قد تنمي فيهم روح العمل وبذل الجهد أكثر لتحسين أدائهم والرفع من الإنتاجية.

كما تشير المدلولات الواقعية الملموسة من تبادلية في المعلومات بين العاملين، وسلوكيات فردية طوعية واختيارية، والقيام بالأدوار الإضافية الخارجة عن نطاق العمل الوظيفي الرئيسي، ومن استغلالية للوقت في مساعدة زملاء الوظيفة، إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية المعززة للانتماء الوظيفي، من شأنها أن تضمن إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة (الألمعي، 2021، صفحة 29).

ويرتبط أداء المهام وتحقيق الأهداف التي سطرتهها مؤسسة المصنع بقدرتها على العمل بفاعلية وكفاءة، واستطاعتها على التأقلم مع المتغيرات الفاعلة، تعمل على أن تنمو وتتطور مع الزمن مسايرة الأوضاع الداخلية والخارجية بنظام متوازن ومتكامل وظيفيا، محاولة خلق بيئة عمل صحية قادرة على مواجهة التحديات، تتركز على دعائم البقاء محافظة على نهج الاستمرارية نحو الأفضل أداءً وإنتاجيةً، تجتهد في تسريع مبدأ المشاركة الفاعلة في اتخاذها للقرارات داعمة للمهارات، رافعةً للروح المعنوية عند العاملين بكل احترافية وعدالة وانتظام. وعلى ضوء ذلك فهي تحاول العمل على تهيئة الجو الملائم والوضع المناسب والمناخ الصحي، لتكون صحة تنظيمية تُعزز وتدعم توجيه جهود العمالة الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

فالصحة التنظيمية كواحدة من الاستعارات المجازية ضمن النسق المفاهيمي للسلوك التنظيمي، تُبرز في مؤسسة المصنع مدى انسجامية وتوافق الأطراف الفاعلة ببيئة العمل، تستند على مبدأ العدالة التنظيمية بين جميع العاملين، وتدعمها سياسة التمكين الوظيفي مستفيدة من خبراتهم ومهاراتهم، بغية إنماء روح العمل الجماعي وتعزيز التكامل و الاندماج بين العاملين ومشرفيهم في إطار من التوافق في الأهداف، وعملا على إنجاز المؤسسة في ظل التنافسية الشديدة المحلية والعالمية على السواء، فقد لاقى الاهتمام من خلال الأبحاث المعاصرة في دراسات السلوك التنظيمي والإداري، لما تلعبه من دور في تحفيز العاملين، واستنطاقاً للقدرات والمهارات الكامنة لديهم، وفسحا لمجال التنافس الجاد تحقيقاً للطموحات الخاصة والعامة، وعلى إثر هذا تعمل مختلف المؤسسات على تهيئة وتوفير صحة تنظيمية تضمن البقاء والاستمرارية سعيا لتحقيق الأهداف.

والصحة التنظيمية في وسط مؤسسة المصنع مرتبطة بقدرتها إدارتها وعاملها على تحقيق النمو والتطور، و تعكسها السلوكيات المنتهجة من وضوح في القرارات وتفاعلات العاملين معها برضا واحترام، وعدم التمييز

في تطبيق القواعد والإجراءات ، وعدالة وإنصاف في المكافآت والترقيات والأجور ، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤوليات والإبداع وإعطاء فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.

ولبلورة صحة تنظيمية تحقق الأهداف المرسومة وتضمن الاستمرارية، تنتهج المؤسسات أساليب وطرق، كتدريب العاملين وتفويضهم أداء المهام ، واعتماد نظام المكافآت والتحفيز، والمشاركة في إتخاذ القرارات بفتح مجال الاجتهاد في اقتراح الحلول، وتحسين الخدمة (ميهوب، 2020، صفحة 187) ، وتوفير كل أشكال وأصناف التفاعل (تعاون ، توحد، العمل بروح الفريق ...). بين العامل و وظيفته، وهو ما تدعو إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة الاهتمام بالسلوك الإنساني الاجتماعي عند العاملين، لما له من بالغ الأثر في تحقيق استقرار المؤسسة واستمراريتها في طريق النمو والتطور.

لذا فإن المؤسسات الصناعية والإنتاجية الحديثة ومؤسسة مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة كواحدة من هذه المؤسسات تسعى جاهدة الى تحقيق وتدعيم الانتماء الوظيفي، لدوره الايجابي في تكريس الاندماج وغرس ولاء العمالة الإنتاجية وتعزيز الالتزام التنظيمي ولارتباطه بإنتاجية العامل وبيئة عمله.

وفي خضم ما تقدم وتماشيا مع الطرح التحليلي طرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

هل للصحة التنظيمية علاقة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج ؟

وتجسيدا للسياق المنهجي المعرفي نبلور أسئلة فرعية كالتالي:

هل لتوطيد العدالة التنظيمية علاقة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج ؟

هل لترسيخ التمكين الوظيفي علاقة بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل بمؤسسة

الاسمنت لافارج ؟

وفي هذا الإطار ترسّم دلالات الصحة التنظيمية صورة جلية تعطيها الأهمية القصوى التي توليها مؤسسة المصنع، على إعتبارها محدد، ضابط، مؤثر ومساهم في تحديد سلوكيات العاملين داخل المصنع في ظل السيرة الانتاجية .

ويعد توفير الصحة التنظيمية مرتكز لخلق المناخ الملائم للعمال الإنتاجية من أجل رفع مستوى أدائه ، الذي يترجم مدى إنسجام العاملين وتمكينهم وتمكّنهم الوظيفيين، في ظل تفاعلات تنظيمية عادلة مميزة تهدف خلق ممارسات إيجابية من تعزيز للولاء، قلة التدوير، الاستقرار الوظيفي، الرغبة في البقاء، الالتزام بالمواعيد، استغلال الوقت و حتى القيام بأدوار إضافية خارج إطار الوظيفة الرئيسية.

وعليه مما سبق تتجلى الصحة التنظيمية كواقع مُعاین داخل مؤسسة المصنع ومحدد مساهم في تعزيز الانتماء الوظيفي، من خلال الأبعاد المشكلة لها والمتمثلة في العدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي ، وفي سياق معالجة أبعاد الانتماء المترجمة في الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وعلى هذا الاساس توجهت الدراسة الى إجراء دراسة سوسيو تنظيمية حول متغيرين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي .

ثانيا: فرضيات الدراسة

سعيًا لوضع علاقات إفتراضية محددة بين مكونات موضوع البحث، تعمل على ترجمة السؤال المركزي لإشكالية الدراسة في تعبيرات ولغة علمية تضبط المدلول قبل النظر في المؤشرات الدالة واقعيًا عليها، فإننا نصوغ فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

للصحة التنظيمية علاقة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج

الفرضيات الفرعية:

لتوطيد العدالة التنظيمية علاقة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج
لترسيخ التمكين الوظيفي علاقة بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج
مؤشرات الفرضيات الفرعية:

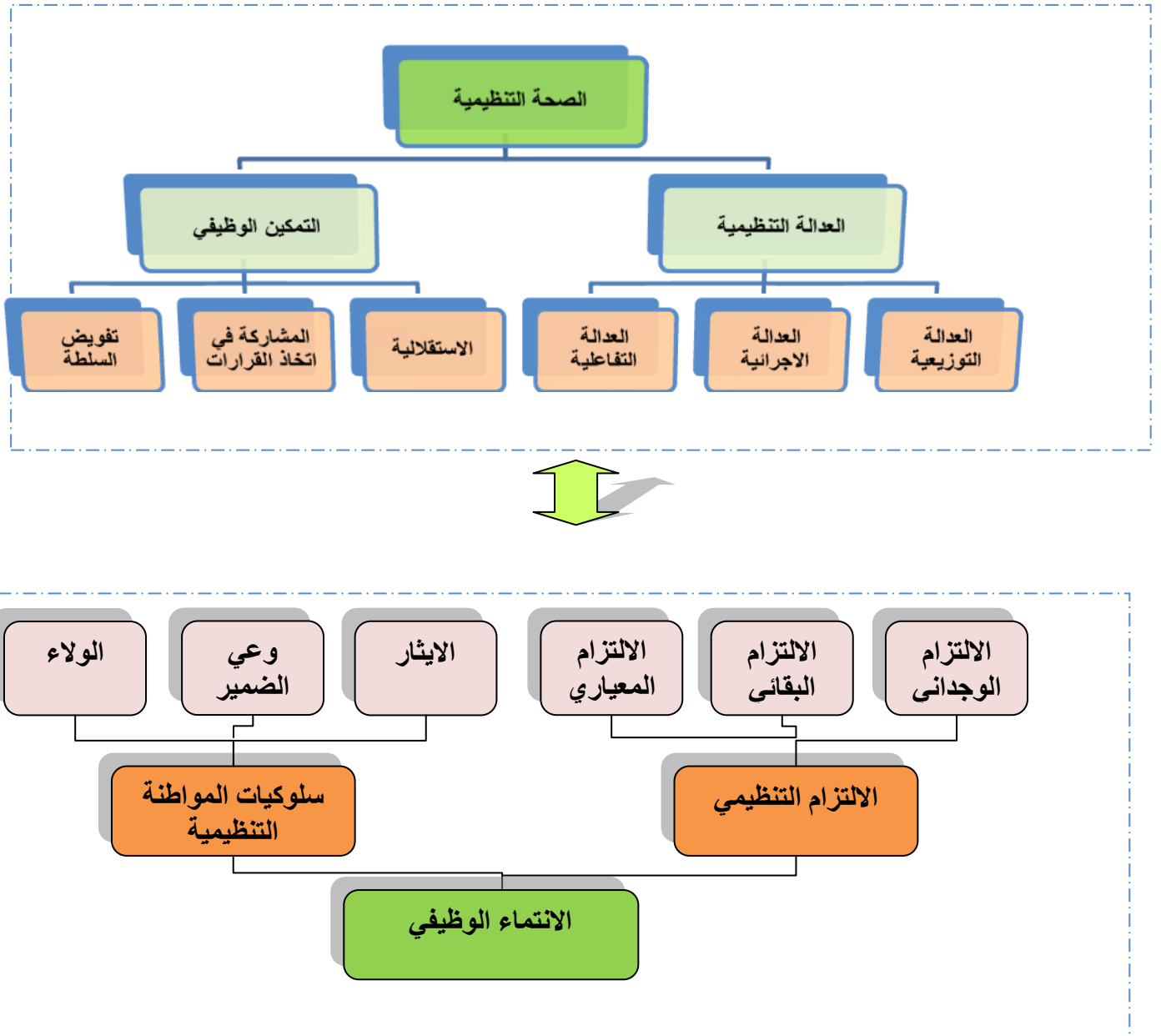
مؤشر الفرضية الفرعية الأولى :

لتوطيد العدالة التوزيعية علاقة بتضمين الالتزام البقائي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج.
لتوطيد العدالة الإجرائية علاقة بتحقيق الالتزام الوجداني لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج.
لتوطيد العدالة التفاعلية علاقة بتجسيد الالتزام المعياري لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج.

مؤشر الفرضية الفرعية الثانية :

لترسيخ الاستقلالية والحرية علاقة بتثمين الولاء لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج.
لترسيخ المشاركة في إتخاذ القرارات علاقة بتعزيز الايثار لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج.
لترسيخ تفويض السلطة علاقة بتعزيز وعي الضمير لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج.

وتوضيحا وترسيما في شكل تخطيط هيكل للثالث " متغير - بعد - مؤشر " بناءً على المعالم المنهجية التي مرجعها مدى عمق المعرفة النظرية لموضوع البحث



شكل رقم (01) : يوضح المخطط الهيكل لأبعاد ومؤشرات الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تتميز الدراسات مهما كان هدفها بغض النظر عن مدى عمقها، لأسباب وجيهة تجعل من الباحث يختار موضوع دون غيره وهو ما يتعلق بدراستنا، التي تركز على علاقة الصحة التنظيمية بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة . حيث تكمن المبررات العلمية في اختيار موضوع هذه الدراسة على ثلاثة أوجه، كما يذكرها عبد الله ابراهيم هذه الالوجه الثالث مبررات علمية في علاقتها بالعلم ، مبررات علمية في علاقتها بالمجتمع وشؤونه ومشكلاته، مبررات علمية في علاقتها بدوافع الباحث الشخصية (عبدالله، 2008، صفحة 114)

ونجملها في مايلي :

- 1- لواقع الذي تشهده مؤسسة المصنع في تنظيمها وعلاقتها بالمحيط ومن الشواهد والملاحظات المسجلة من خلال التعاملات الإدارية وخاصة مع وحدات التوزيع ، ومن خلال فترات التسليم لمادة الاسمنت للزبائن.
- 2- باعتبار الموضوع " الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل " موضوع حيوي واقعي جديد .
- 3- قلة البحوث والدراسات حول هذا الموضوع لدى المهتمين وصانعي القرار ، والتي تشخص تشخيص دقيق لواقع الصحة التنظيمية وعلاقتها الارتباطية مع الانتماء الوظيفي .
- 4- الاهتمام الشخصي بالموضوع بعد طرحه مع جملة مواضيع من طرف لجنة التكوين، فقد وقع الاختيار عليه بحكم تخصصي الاول كمهندس مدني وعملي كمدير " مكتب دراسات مكلف بدراسة ومتابعة مشاريع البناء " ومسؤول مؤسسة مصغرة (مقالة بناء) لفترة زمنية سابقة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المطروح الانتماء الوظيفي في حد ذاته، وباعتباره من المفاهيم الجديدة التداول في دراسات السلوك التنظيمي والإداري وميدان علم الاجتماع التنظيم، حيث تعمل المؤسسات والمنظمات في العقود الأخيرة جاهدة لغرسه وتعزيزه ميدانيا، خصوصا مع التعقيد في العلاقات داخل المؤسسات والتنظيمات جراء للتطورات المتسارعة والمنافسة العالمية، والتي راحت تسعى لكسب إنتمائية عاملها بعدما حققته التجربة اليابانية من نجاحات، من خلال توفير مناخ وبيئة عمل ترسخ مبادئ التعاون، والتوحد والعمل بروح الفريق لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وكل هذا يجعل من تناول موضوع دراستنا اعتبارات علمية وأخرى عملية :

الاعتبارات العلمية: تتبع من أهميتها الحيوية من حيث المعالجة السوسيو - تنظيمية، و ذلك لتفاعلها مع ظواهر أخرى فيما بينها ، ومتساندة بنائيا و وظيفيا مشكلة في سياق واقعي الظاهرة موضوع الدراسة الحالية، الصحة التنظيمية وع لاققتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة ، والتي تعد من الدراسات الجديدة طرحا وبحثا.

والاعتبارات العملية: تساعد هذه الدراسة الميدانية في جلب أنظار المؤسسة الصناعية الجزائرية ، التي تعمل على منافسة المؤسسات العالمية إلى أهمية الموضوع وفعاليتها في تحقيق أهدافها وتطورها، حيث يعد الانتماء الوظيفي من المرتكزات الأساسية للاستقرار وقلة الدوران، ما يستوجب على المؤسسة الباحثة عن الاستمرارية والبقاء العناية بموردها البشري، كعنصر فاعل ومساهم في صحة المؤسسة وجعلها تتأقلم مع المستجدات المحلية والإقليمية التي تحيط بها. فما انفكت المؤسسة الصناعية الجزائرية تستقر على وضع، حتى تداهمها رياح التغيير وإعادة الهيكلة، تماشيا مع كل مرحلة وما تفرضه من واقع، هذا الواقع الذي غفل عن التفكير في العمالة الإنتاجية كمساهم فاعل وأساسي، إن لم تكن عانت من التهميش والإجحاف في حقها بفعل الممارسات البيروقراطية السلبية، والتي انعكست على سلوكيات العامل. إن ضرورة اكتساب المؤسسات الصناعية الجزائرية لمعالم الانتماء الوظيفي والصحة التنظيمية كممارسات واقعية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع ، والكشف عن مدى تأثيراته التي تجعل من الواقع التنظيمي لمؤسسة المصنع دافعا إيجابيا، مساهما في خلق مناخ صحي، يرفع بالعمالة الإنتاجية نحو المستويات العليا من الكفاءة، ومتكيفة مع الأوضاع والتغيرات ومحققة للأهداف.

خامسا: أهداف الدراسة

يصبو كل بحث علمي الى تحقيق هدف يرسمه، كآلية تكشف الغموض الذي يكتنف موضوع الدراسة. فمن خلال محددات الصحة التنظيمية ومنطقاتها التي تشكل مرتكزا أساسيا في تقوية بيئة العمل عبر السياق التنظيمي، انتماء العاملين وظيفيا وتنظيميا، و على ضوء الكتابات النظرية والميدانية حول هذه القضية البحثية، فهي تهدف إلى:

- محاولة الوقوف على مدى تطبيق إجراءات العدالة التنظيمية داخل مؤسسة المصنع.
- معرفة أهم الأساليب التي تساهم في التمكين الوظيفي للعامل.
- ترسيخ أهمية الانتماء الوظيفي ودوره في تحديد السلوك التنظيمي .
- التعرف على العلاقة بين الانتماء الوظيفي للعمالة الإنتاجية وصحة المصنع تنظيميا.

خلاصة

لقد كان هدفنا من هذا الفصل تناول الإطار التصوري للدراسة ، من خلال تحديد إشكالية الموضوع مبرزين سؤالها الرئيس، تم ترجمة هذا الأخير الى فرضيات، لتحديد بعدها مبررات ودوافع تناول هذا البحث، ومنه تم بلورة الأهمية التي تقف وراء اختيار الموضوع ، ثم الأهداف المتوخاة منه، ولتجسيد ذلك تم التعبير عن الفرضيات بمفاهيم أساسية تعكس متغيرات وأبعاد الدراسة .

المفصل الثاني

الصحة التنظيمية مقارنة سوسيولوجية

تمهيد

أولاً: دلالية مفهوم الصحة التنظيمية

ثانية: المقاربة النظرية والصحة التنظيمية

١- منطلقات جون راولز و العدالة التنظيمية "العدالة بصفتها إنصافاً".

٢- منطلقات ماكجريجور و التمكين الوظيفي

ثالثاً: مناقشة لواقع الصحة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

خلاصة

تمهيد

يعتبر مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم المستعارة مجازاً، لتدلّ على قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها وسرعة تكيفها مع مستجدات المحيط الداخلي والخارجي، و سلامة المؤسسة من الصراعات والتوترات. وعليه نحاول في هذا الفصل التطرق الى متغير الصحة التنظيمية من خلال دلالية المفهوم، ثم التطرق الى المقاربة النظرية من خلال أبعادها ، وصولاً الى مناقشة لواقع الصحة التنظيمية عبر مراحل التسيير المختلفة للمؤسسة الجزائرية.

أولا : دلالية مفهوم الصحة التنظيمية :

يعد إجراء تحديد دلالية مفهوم الصحة التنظيمية الذي يعمل عليه الباحث من المعالم الأساسية للظاهرة محل الدراسة، يستند إلى تناول نظري يسمح بتبديد الغموض وضبط البحث، الذي يعد من الموضوعات التي حظت بالاهتمام من قبل الباحثين في ميادين مختلفة : علم النفس، علم الإدارة، علم الاجتماع، الاقتصاد، وغيرها من الميادين بداية من النصف الأخير للقرن العشرين، فتعددت الدراسات وتوعدت مخرجاتها على السلوك التنظيمي.

بدأت جذور مفهوم الصحة التنظيمية في الولايات المتحدة مع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، فكان حضورها في دراسات رواد البنائية الوظيفية، حيث أشارت التحليلات النظرية لبارسونز وآخرون (1953) لصحة المنظمة من خلال المتطلبات الوظيفية الأربعة (التكيف وتحقيق الهدف والتكامل والكمون)، فجميع التنظيمات والمؤسسات التي تسعى إلى النماء والتطور والاستمرارية وجب عليها أن تستوعب وسطها التنظيمي وتتكيف معه، وتسطر جملة أهداف تعمل على تحقيقها، وتحمي ذاتها وفق نظام موحد متماسك، كما تعمل على حماية ثقافتها التي تميزها بإنسجامية بين أعضائها.

(Hoy & Feldman, 1987, p. 31)

وارتسمت حضورا ووجودا كمفهوم له تعريف ومعنى مع دراسات الباحثين في المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية، حينما تضمنت بنية العمل وتفاعلات وتصرفات العاملين فيها ضمن إطار التنظيم، فمن نتائج دراسات هيرزبرج مع موسنر وسنيدرمان (1959) حول التفاعلات بين التحفيز والدافع الفردي والأداء، وقبلها أبحاث أرجريس سنوات (1958، 1964)، والتي حوت مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات عاملها مع المحافظة على ميزة المنافسة، إلى تأكيدات ماجريجور (1960) من خلال النظريتين (نظرية x تمثيلا للإدارة الاستبدادية ونظرية y عن الإدارة الديمقراطية) على أهمية الدور الذي تلعبه بيئة التنظيم في تعزيز الفعالية وتفعيل واستغلال إمكانات العاملين، وكذلك نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو (1965) ودراسة لبورتر ولولر (1967). كل هذه النظريات قد شكلت الأرضية الأولى للأبحاث التي تناولت الصحة التنظيمية داخل المؤسسات والتنظيمات.

(Shoaf & Al, 2004, p. 83).

كما يعتقد أن أرجريس (1964) هو الذي استخدم المصطلح لأول مرة ، معتبرا أن المنظمات التي تحقق أهدافها وتحافظ على هيكلها الداخلي وتتكيف مع البيئة هي منظمات صحية .

(Doganay & Dagli, 2020, p. 128)

وُتُرجح دراسات أخرى كدراسة هوي وفلدمان (1987)، الصرايرة والطيط (2010)، ميهوب (2017)، تاريخية المصطلح إلى العالم الأمريكي (ماثيلو ميلز) في مؤلفه عام 1965 الموسوم بـ: عملية التغيير في المدارس العامة أين قدم شرحا في فصل بعنوان : التغيير المخطط والصحة المنظمة -أرقام وخلفية نظرية-، مقارنة بين التنظيمات التي تمتع بالصحة والتنظيمات التي لا تمتع بها،

(بحري و خرموش، 2022، صفحة 463)

و استخدم ميلز (1965) الصحة في دراسته لوصف مناخ المدارس ، كما تناولها بارسونز (1967) في دراسته هو أيضا، حيث يجب على جميع المنظمات أن تعمل على حل مشاكل التكيف مع بيئتها، وتحقيق أهدافها، والحفاظ على ذاتها إذا كانت تستهدف البقاء والنمو والازدهار.

(Smith, Hoy, & Sweetland, 2001, p. 137)

وارتباط الصحة التنظيمية ليس مرهونا بفعالية المنظمة أو مقدرتها على الأداء فحسب، بل يرتبط كذلك بمدى تأقلمها مع الظروف والتغيرات المتسارعة، والتي تشهدها الساحة العالمية في ظل التنافسية الشديدة، والذي يترجم من خلال السلوكيات المنتهجة في وسط التنظيم، والمحكمة بلوائح واجراءات تتماشى وسياستها العامة، كما تعمل على صقل وتوجيه سلوكيات أفرادها لتخلق مناخ صحي تتوافق فيه أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، في ثقافة يتعايش فيها الجميع، لتكون قادرة على الاستمرارية والتطور. ويأتي في السياق ذاته ما ورد عن جمال غريد في مقاله في مجلة إنسانيات عن العامل الشائع، الذي يمثل وجه من أوجه الاحتكاك بين التشكيلة الاجتماعية للعامل والشكل الجديد الذي إتخذه المصنع، وهو ما تناوله علي الكنز من خلال ما أسماه التناقض بين أشكال التنظيم التيلوري والتنظيم العام للمجتمع الجزائري.

(بشير، 2018، صفحة 37)

وفي هذا السياق عرّفت الصحة التنظيمية: " أنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، وتحقيق الانسجام والتجانس بين أعضائها، والإرتقاء بالقيم الشائعة عندهم، وتحقيق أهدافها"

(Korkomaz, 2006, p. 19)

وعليه صحة التنظيم تستوجب التأليف بين المتناقضات والتسيير المحكم ، بكل الآليات الكفيلة لجعل التناغم والتوافق في المؤسسة مستمر ومسائر للتغيرات ، بمعنى أدق التكيف والتأقلم والتكامل والانسجام والحفاظ على التنظيم في سيره نحو تحقيق الهدف وهو ما تتمنه المدرسة النثائية الوظيفية.

و مفهوم الصحة مرتبطا منذ الأزل بالإنسان السليم من الأمراض والعلل والمعافى من الأسقام، سواء جسديا أو نفسيا أو عقليا ، لتستعار هذه المفردة مجازا الى حقل التنظيمات والمؤسسات لتندل على

صحتها وسلامتها، وعليه فمصطلح الصحة التنظيمية يعد استعارة مجازية وصفية ، تصف التنظيم أو المؤسسة بمنظور عضوي ، بمعنى أنها تقوم على تشبيه المؤسسة بكيان بيولوجي يعوز الى الصحة والنماء.

(ميهوب، 2017، ص 588)

ويربط تشايلدرز(1985) فعالية المنظمة بمدى صحتها، فكلمنا وصفت المؤسسة بالصحة كانت لها الفعالية، وإذا كانت معتلة لم تكن لها فعالية. وهو ما يؤكد نيوحيبور (1990) حينما استخدم استعارة الكيان البيولوجي في الصحة وتما القيام بواجباته ووظائفه، فالأجساد الصحيحة السليمة من الأسقام تنجز الوظائف والمهام في تناسق، كذلك الحال في المنظمات والمؤسسات الصحية، فهي تعمل بصورة متنسقة منضبطة في ظل التعقيدات الإدارية وحتى الشخصية لأعضائها.

كما تعرف الصحة التنظيمية على أنها المقدرة على التأقلم في المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتطور في ظل تمكين للعاملين من إنجاز مهامهم بطريقة إبداعية، والنمو الذي يتحقق بالعمل الجماعي والمشاركة الفاعلة وبكفاءة لكل العاملين، من خلال نظام وظيفي متكامل، متوازن وسياسات تنظيمية عادلة ترسم فيها الثقة والروح المعنوية العالية لتحقيق الاهداف المرغوبة.

(الصرايرة و الطيط، 2010، صفحة 99)

ويذهب هيل(2003) في تعريفه للمفهوم من خلال وضعه لمحددات تتصف بها المؤسسة تجعل منها مؤسسة تمتاز بالصحة التنظيمية وهي :

- الاستطاعة :استطاعة المؤسسات التنظيمية على العمل بفاعلية.

-التكيف :مع بيئتها داخليا وخارجية.

طريقة العمل : تكون طريقة ملائمة يجعلها قادرة على تجاوز المشكلات.

بيئة العمل :وتوفير مناخ تنظيمي واجتماعي داعم.

التطور : إحداث التغيير مع والنما والاستمرارية.

(Hill, 2003, p. 26)

ويؤكد باتريك لينسيوني أن المؤسسات التي تبنت نموذجها حول الصحة التنظيمية الذي وضعه في

كتابه (الميزة - the advantage - لماذا تتفوق الصحة التنظيمية على كل شيء آخر في الأعمال)

جعلها تتمتع بميزة تنافسية، خالية من الارتباك وتعزز بيئة ترتفع فيها الانتاجية والروح المعنوية . ويستطرد

في تحليله أن لبناء منظمة صحية يجب تتبع أربع خطوات رئيسية، بد ءا ببناء فريق قيادي يتصرف

بطريقة وظيفية متماسكة لسد أي خلل وظيفي في المؤسسة، مع خلق الوضوح من إنطلاقها الأولى وفي خطتها المستقبلية، مع الإستمرارية في نهج الوضوح تعزيزا لكل ما هو مهم، و التواصل الدائم بين الإدارة والعمالين، وإشراكهم في إدارة الأداء، التوظيف و إتخاذ القرارات، مستهدفة وداعمة لتحقيق الأهداف التي تعود على العاملين بالرضا وعلى المنظمة بالنجاح.

(Patrick, 2012, pp. 15-16)

وهو ما طرحه هيرزبرج وآخرون (1959)، ويعبر عنه بالعوامل المحفزة هذه العوامل منتجة شعورا بالرضا لدى العاملين كما أنها تتعلق بم ا تجمعه وظيفة العامل من النجاح وفرص النمو والمسؤولية، والتي لها تأثير على م حافظة العامل على إترانه والرفع من دافعيته، كما تعمل على تحسين كفاءته وفاعليته التي تنعكس على أدائه إيجابا، هي تغرس فيه روح الولاء الذي يخلق من وظيفته مصدرا للاعتزاز فيقوى إيمانه بها و تستثار قدراته من أجل تحقيق ذاته وبناء مؤسسته، وكل هذا يعزز بيئة تنظيمية صحية

(Giroux, 1960, p. 276)

و تعرف الصحة التنظيمية على أنها تمثل الجانب المضيء للمنظمة بتعبيرها عن الطاقات والقدرات التي تملكها، وكل العمليات والمساعي المبذولة في سبيل خلق منظمة فاعلة متأقلمة ومتكيفة مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومتوازنة مع واقعها، والذي نستطيع ان نستشفه من خلال ما تمتلكه من نظام مرن متحكم في سلوكيات الأفراد، ومن هدفها الأساسي تطوير المنظمة وتحقيق الرفاهية للأفراد فهي مفهوم متعدد الابعاد. (بحري و خرموش، 2022، صفحة 465)

ويعرف (مات إقن) بيئات تنظيمية صحية (من منظور نفسي اجتماعي): على أنها تتميز بالهيكل التنظيمية والاجتماعية التي تعزز الصحة والرفاهية، وهذا من خلال المسارات النفسية والاجتماعية المشجعة والمعززة للصحة التنظيمية، في حين أن العوامل النفسية المرتبطة بالمخاطر الصحية محدودة. لتجنب التفاوتات، كما يجب أن يستفيد من هذه البيئة الإيجابية جميع أولئك المنطوين داخل المنظمة.

(Georg F & Gregor J, 2013, p. 22)

ومن أجل أن يكون مفهوم الصحة التنظيمية في المؤسسة الصناعية بمختلف مكوناتها ومهامها الوظيفية صورة حية، لواقع الممارسات الجماعية الروتينية داخل بيئة العمل، من عدالة في الاجور بما يتناسب والمهام الوظيفية، و عدالة في الرفع الوظيفي على مختلف المستويات الادارية، واجراءات تنظيمية تسمح بالتزود بالمعلومات، وتفاعلات ملؤها الوضوح والصدق، تشجع العامل على التعامل مع المشكلات واقتراح

الحلول لها، كما تمكن العامل من خلال منحه صلاحيات تزيد من ثقته وتدفعه أكثر الى الابتكار ، بما يحقق له الرضا والرفاه وللمؤسسة بالنمو والتطور .

فإنه في إطار هذا السياق المعرفي ، يمكن أن نبلور مفهومًا إجرائيًا في ضوء أبعاد الصحة التنظيمية مفاده : " أن الصحة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة الصناعية على التأقلم والتكيف في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، تشجع على التعامل مع المشكلات بواقعية ومرونة معالجة وتفاديا، تخلق في المؤسسة بيئة تساهم على العمل بكفاءة وفاعلية ، تضمن استمراريتها وتطورها عبر نظام وظيفي متكامل ومتوازن ، تسوده عدالة تنظيمية بمختلف مكوناتها، و تمكين وظيفي للعاملين يعمل على تفجير الطاقات والمهارات لتكتسب ميزة تنافسية في ظل التغيرات المتسارعة المحلية والاقليمية " .

ثانيا : المقاربة النظرية والصحة التنظيمية

لقد قام الباحثون والمنظرون في مجال التطوير التنظيمي في العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي بالخوض في مفهوم الصحة التنظيمية، انطلاقا من أعمال " ميلز " الذي يعد من أهم روادها، ومن هؤلاء المنظرين الذين قاموا بجهود لتطوير وتعديل المفهوم تبعا لجهود "ميلز" نجد من الباحثين: " بارسونز " "باليز" ، "سيلز" ، " اتزيوني " ، " هوي " ، "ميسكل " و " تارتر" ، ولقد تناولت جميع الدراسات المفهوم من خلال دراسة أبعاده ومكوناته.

ويتناول المدخل البنائي الوظيفي عبر رائده " بارسونز " مفهوم الصحة التنظيمية من خلال مؤلفه تحت عنوان: "نظرة عامة حول المنظمات الرسمية"، حيث يشير أن المؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تنجز أربع أنشطة حددها وفق المتطلبات الوظيفية وهي :

- التكيف والتأقلم مع البيئة التي تحيط بالمؤسسة.
- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة .
- المحافظة على مبدأ التماسك داخل المؤسسة
- التركيز على نظام قيمي فريد .

وقد أشار "بارسونز" إلى ثلاث مستويات متميزة لتحقيق الاحتياجات التعبيرية والاجتماعية والمعيارية وهي المستوى الفني والإداري و المؤسسي و تمثل هذه المستويات الثلاث المرتكزات النظرية لتحديد وتفعيل الصحة التنظيمية.

وتعد دراسة "بارسونز" للصحة التنظيمية مقارنة تحليلية للمفهوم بالمؤسسة في جانبها الماكرو سوسولوجي. وأكثر تخصيصاً يتناول الباحث في هذه الدراسة الجانب الميكرو سوسولوجي من خلال المقاربة النظرية لأبعاد الصحة التنظيمية وتماشياً مع تأويلاتها النظرية.

1 : منطلقات جون راولز و العدالة التنظيمية : "العدالة بصفتها إنصافاً"

تعد العدالة التنظيمية كبعد ومكون أساسي من مكونات الصحة التنظيمية، وكأحد المحددات التي تعمل على التجسيد الواقعي ممارسة من خلال الإجراءات واللوائح والقوانين المتضمنة في طبيعتها الدلالات الدالة على ترسيخ العدالة والمساواة داخل بيئة المؤسسة، و العدالة كقيمة ومحتوى وخلق لها دلالاتها القوية والمؤثرة في السلوك التنظيمي ، والذي قد يفسر على ضوءها العديد من سلوكيات العاملين داخل المؤسسة، و تنعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي والشعور بالارتباط الوجداني واستمرارية البقاء بالمؤسسة.

ويستند مفهوم العدالة تاريخياً الى ما قدمه " أرسطو" في نظريته للعدالة، بمعنى الانصاف شكلين للعدالة وهما: عدالة توزيعية ويقصد بها العدالة القائمة على أساس الاستحقاق القائم على أهلية الفرد ، وعدالة التصحيح ويقصد بها العدالة القضائية ، والتي تعمل على تصحيح عدم التناسب، و يطرح الفيلسوف أرسطو نظريته هاته في إطار فهمه للفضائل الانسانية، معتمداً مفهوم العدالة عنده على الإنصاف في توزيع الخيرات والاعباء بين الأفراد والتعامل بالمثل.

و في النظام الاسلامي العدالة لا تمثل نظام حكم، بل هي صفة يتسم بها سلوك الأمير والمأمور فهي سمة وصفة خلقية سلوكية منفصلة عن نظام الحكم، فهي مجسدة في سلوكيات الحاكم والمحكوم. وقد تأصل المفهوم وتوضحت معالمه ومفرداته في ظل الخبرة الإسلامية دلالةً وقيمةً في آن واحد.

كما انقسمت المدارس الفلسفية بخصوص العدالة بين الفكرين ، فكرة المنفعة الذي يتزعمه هيوم حين يتعامل مع العدالة على أنها من مبتدأ كل ما يأتي بالسعادة لأكثر عدد من الناس، والفكر الكانطي الذي يرى غير ذلك وأن المنفعة لا تصلح لتأسيس الاخلاق وبالتالي هي لا تؤسس للعدالة .

وبمرور الوقت تتبلور فكرة العدالة في سياق الحقوق والواجبات متوجة في اعلان الاستقلال الامريكى ثم اعلان حقوق الانسان بعد الثورة الفرنسية، ومع القرن العشرين تبلور المفهوم في شكله الجديد بمسمى العدالة الاجتماعية، ليعزز الصراع بين اليساريين والليبراليين في النظر للعدالة فيؤكد اليسار حول مبدأ المساواة، في حين يؤكد الليبراليون حول مبدأ الحرية.

(بشارة، 2013)

وبين المساواة والحرية تمحورت كتابات الباحثين والمفكرين في القرن العشرين ، ف ارتبطت نظرية العدالة بـ بلسم ستيسي آدمز (1963)، ثم جاءت محاولات جون راولز. من خلال كتابه نظرية في العدالة 1971 وكتابه العدالة إنصاف (إعادة صوغ) عام 2001. وتوالت الدراسات منها دراسات لوفنتال حول دافعية العدالة (1976) ، ونظرية الحرمان النسبي المفسرة للعدالة عند مارتن (1981)، دراسة غروبسي (1984)، وغيرها من الدراسات والتي لا تزال تخوض في مفهوم العدالة لما له من صفة النسبية خاصة في جانبها الاجرائي

تأسيس "جون راولز" لفكرة العدالة من منظور إنصاف

يهدف رولز في تقديم تصوره بداية لرفع مستوى التجريد فيما جاء في نظريات العقد الاجتماعي كما تناولتها أبحاث "جون لوك" و "جان جاك روسو" و"كانط".

فهو يذهب نحو منحى أن لا بد للسعي للعدالة أن يرتبط بفكرة الإنصاف، ومركزية الإنصاف عند راولز هي أن لا ننحاز في قراراتنا وتقييماتنا، بل يجب أن نبتعد عن الذاتية ونجنب أولوياتنا وآرائنا المختلفة، وشخصياتنا المتناقضة من تأثير على هذه القرارات، ويقدم في ذلك وصف لمتطلبات الحياد بسمي "الوضع الأصلي" وهو وضع متخيل مثالي افتراضي لم تكن فيه الأطراف المعنية مدركة فيها لمصالحها الشخصية، ويعرفه على أنه **الوضع الأولي المناسب**، والذي يضمن فيه التوصل الى الإتفاقات الأساسية العادلة، من هذا يأتي مسمى العدالة إنصافا. ويؤسس على هذا مبدئين أساسيين:

أولاً: أن لكل شخص حق بحريات أساسية في مساواة كافية وتامة في إطار نظام عام من الحريات.

ثانياً : أن تلبي التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية بين الأشخاص شرطين مهمين أساسيين هما:

1- يقضي الإرتباط بوظائف ومراكز متاحة للجميع بشروط المساواة التامة في فرص الوصول إليها . بمعنى أن تكون الفرص العامة مضمون اتاحتها للجميع دون استبعاد و منع على أي أساس كان، عرقي أو طائفي أو ديني.

2- أن تكون فائدتها الكبيرة للأفراد أقل حظا في المجتمع . وهو ما يعني بالمساواة التوزيعية ، والتي

من شأنها جعل أضعف أفراد المجتمع في أحسن حال. ويقدم رولز في تحليله مبد أي العدالة مكانة أساسية للحرية الشخصية ، ففي المبدأ الاول تعطى الحرية للشخص بشرط منحها مماثلة للجميع ، وفي الثاني يربطها ببعض الفرص العامة والمساواة في توزيع الموارد الأساسية .

(امارتيا، 2010، الصفحات 101-103)

ومبدأ العدالة إنصاف عند رولز من :- الاختيار الاول لمبادئ للعدالة إجماعاً، على ضوء الانتقادات والاصلاحات للمؤسسة عن طريق سن قوانين وتشريعات .

-يكون تلبية هذه المبادئ في مؤسسة ما، إذا تم الاتفاق بين المتشاركين ووفق شروط يحددها بحرية ومساواة، وتكون علاقاتهم مع بعضهم منصفة.

-يمكن لكل فرد ان ينظر الى ترتيبه على انه ملبي للشروط التي يقروها الجميع ، ويقدم الاعتراف على القبول بمبادئ العدالة .وبهذا المعنى تتوفر الاستقلالية الذاتية للاعضاء مع الالتزامات المفروضة ذاتيا كذلك.

ويعد رولز **العدالة انصافاً مثالا لما تدعو اليه نظرية العقد** ، والرؤية التعاقدية عنده تستند الى سند

افتراضي صرف، تنص على مبادئ معينة يتم قبولها في وضع مبدئي معلوم ومحدد جيدا وتتميز بالعقلانية .وهو ما يحقق الشراكة الاجتماعية من خلال تطبيقها العلاقة بين الاشخاص، والتقسيم المناسب للمنافع ، كما أن التقليد في عقيدة التعاقد مدعاة للارتباط والولاء.

(رولز، 2011، الصفحات 39-44)

ويعلق امارتيا على ما جاء في النظرية الرولزوية بعد صياغتها الجديدة ومجمل مبادئها قائلاً:

- 1- بلاإسهام العظيم بصفتها تقدم الانصاف وهو ذو دور محوري للعدالة ،
- 2- والطبيعة الموضوعية في التفكير العملي الذي يسري بالحكم والتوصل الى نتائج استنادا للأدلة وهذا دراسة وروية لازمتين ،
- 3- إسهام رولز بإشارته الى القوى الاخلاقية والمتعلقة بقدرة الافراد على الاحساس بالعدل وتصور الخير
- 4- الأولوية الكلية للحرية الشخصية في تقييم عدالة الترتيبات الاجتماعية
- 5- إلحاحه على الحاجة الى الإنصاف الإجرائي وقد جاء في ذلك في المبدأ الثاني حين قدم ما تعافلت عنه في كثير من الأحيان ما جاء في أدبيات التفاوت في العلوم الاجتماعية من فوراق في عمليات التشغيل بالاستبعاد من الوظائف على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الدين .
- 6- استخدامه للمعيار التوزيعي بتعظيم الأصغر، فهو يسمح بالتنافس على قدم المساواة على الوظائف والمواقع مع الالتفات خاصة الى ما يواجه أفقر الأفراد من مشاق.

كما يثني على تسليط الضوء على أهمية الحرية الانسانية في النظرية الرولزوية للعدالة .

(امارتيا، 2010، الصفحات 113-114)

كما قد تعمل هذه المبادئ على التقليل من الاختلافات والتناقضات في المؤسسة والتي قد يخلقها العامل الشائع على حد تعبير جميل غريد . والذي يعتبره بأنه من الأوجه الناجمة عن الاحتكاك بين الشكل الذي يتخذه المصنع والتشكيلة الاجتماعية التي يتطور فيها.

(بشير، 2018، صفحة 34)

ويعد الاختيار لمبادئ العدالة الرولزية ضمان للاختيار الصحيح للمؤسسات وبروز السلوك الفعلي المناسب لدى كل عامل، من خلال الجمع بين مبادئ العدالة وبين السلوك الفعلي للأفراد. وقد وضع رولز لذلك افتراضات صارمة لطبيعة السلوك ما بعد العقدي حيث ورد بالنص في كتابه الليبرالية السياسية مايلي : " يتوق العقلاء من الناس كغاية تطلب لذاتها الى عالم اجتماعي يستطيعون فيه كأحرار متساوونالتعاون مع الآخرين ، بشروط يقبلها الجميع ويصرون على وجوب سيطرة مبدأ التعامل بالمثل في ذلك العالم بحيث تعم الفائدة للفرد والآخرين معا..".

"(امارتيا، 2010، صفحة 136)

ما نستشفه مما جاء في نظرية "جون رولز" تأكيدها على جملة السلوكيات التي تحقق العدالة في المؤسسة وهي في نفس الوقت محققة لها : كالحرية والمساواة في الوظائف والمواقع والمنافع ، الكفاءة، ومبدأ تكافؤ الفرص مع النظر للأقل حظا، التعامل دون تحيز ، المشاركة الواسعة ، والتي بدورها تخلق بيئة عمل صحية تنظيميا و وظيفيا . وكل هذا يبعث على زيادة السلوك الايجابي للعاملين المعزز لثقتهم بالمؤسسة فيقوى ارتباطهم بها ويوطد التزامهم التنظيمي.

وعلى ضوء ماسبق ، وماتلاها من دراسات فالعدالة التنظيمية هي مبدأ أخلاقي وقيمة إنسانية وسلوك تنظيمي تتخذه المؤسسة منهاج يعتمد على الانصاف والعدل والمساواة بين العاملين دون تحيز، في ظل منظومة معايير و قوانين وإجراءات تنظيمية تحكم أسلوب وطريقة العمل التي تدار بها المؤسسة، تجدر للعدالة التنظيمية من خلالها وتسهم في زيادة الاحساس والشعور بالثقة لدى العاملين فتولد الارتياح الضميري الذي يبعث على تعزيز الالتزام والارتباط والولاء.

وتعميقا لفهم العدالة التنظيمية في نسق مؤسسة المصنع، و التي جاءت أبعادها في معظم الادبيات التي تناولت الموضوع وهي: (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات(التفاعلية)).

(العطوي ع.، 2011)

كما يتناولها (Cropanzano & Molina) على أنها مكونة من أبعاد ثلاث وهي :

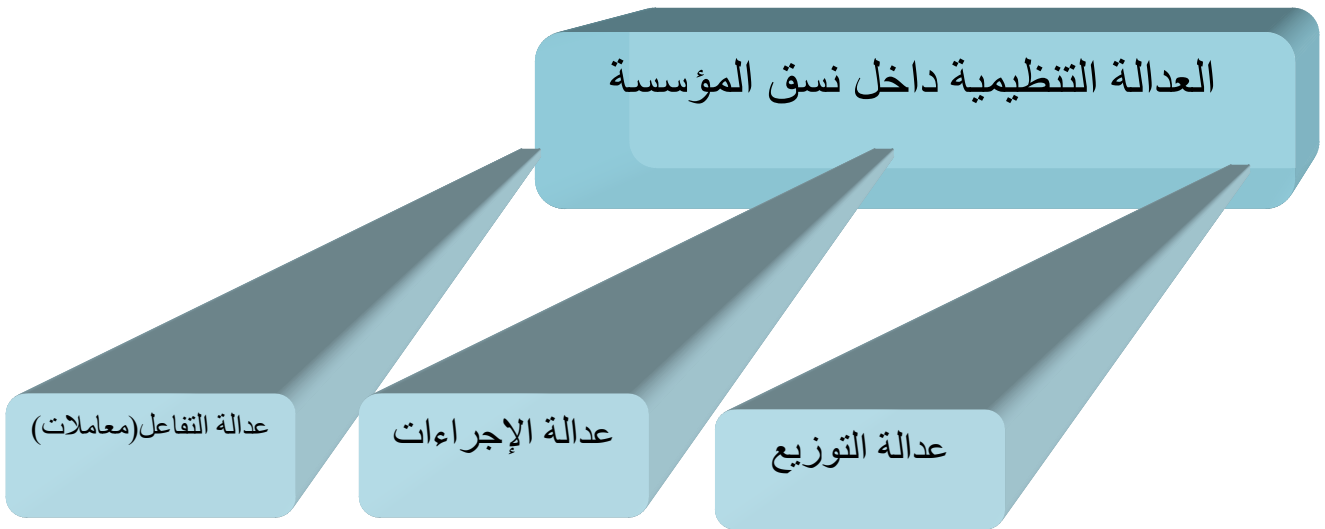
ما يتعلق بالنتائج (عدالة التوزيع)

ما يتعلق بعمليات صنع القرار (العدالة الإجرائية)

ما يتعلق بالمعاملة بين الأشخاص (العدالة التفاعلية)

(Cropanzano & Molina, 2015, p. 380)

وعليه ندرج الترسمة التالية الموضحة لأبعاد العدالة التنظيمية:



الشكل رقم (2) يوضح الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية

المصدر : إعداد الباحث

أ.العدالة التوزيعية :

ركزت الدراسات الأولى التي تناولت العدالة بعد التوزيع لارتباطها بالنتائج التي يحصل عليها الفرد بالمؤسسة، تشير العدالة التوزيعية الى عدالة الإنصاف والتي تناولها ستاسي آدمز في نظريته سنة 1965م، فهي تهتم بالإنصاف المتصور للنتائج .

(Cropanzano & Molina, 2015).

وتقوم النظرية على أساس المقارنة النسبية لما قد يحصل عليه من عائدات كالحوافز والمكافآت (مخرجات) إلى ما يبذله من مجهودات (مدخلات). وتطرح فرضيتين مفادهما:

- أن الأفراد في حالة مستمرة من المقارنة بين المخرجات المدركة والمدخلات المدركة مع الشخص المرجعي .

- كلما كانت المدخلات والمخرجات للأفراد غير متساوية كان هناك عدم العدالة، وهناك نوعان

- إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته شعر بالخيبة .

- إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته شعر بالضيق .

ومن منظور جديد للإنصاف أو عدالة التوزيع أورد (هوسمان وآخرون، 1987) ثلاث أنواع من الأفراد ذوي الحساسية التفاضلية للعدالة التوزيعية :

1- الشخص الحساس للعدالة : وهو الذي يسعى الى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإن أدرك عدم

العدالة تحرك في أحد الاتجاهين : - تخفيض مدخلاته أو زيادة مخرجاته الشعور بالخيبة .

- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالضيق.

2-الشخص الخيري: وهو الذي يشعر بالعدالة فقط في حالة ما فاقت مدخلاته عن مخرجاته، ويسعى

دوما للمزيد من تقديم الالتزامات للغير بحيث تكون أكثر مما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل

الاجتماعي

3-الشخص غير الخيري: وهو الذي يشعر بالعدالة فقط في حالة ما فاقت مخرجاته عن مدخلاته،

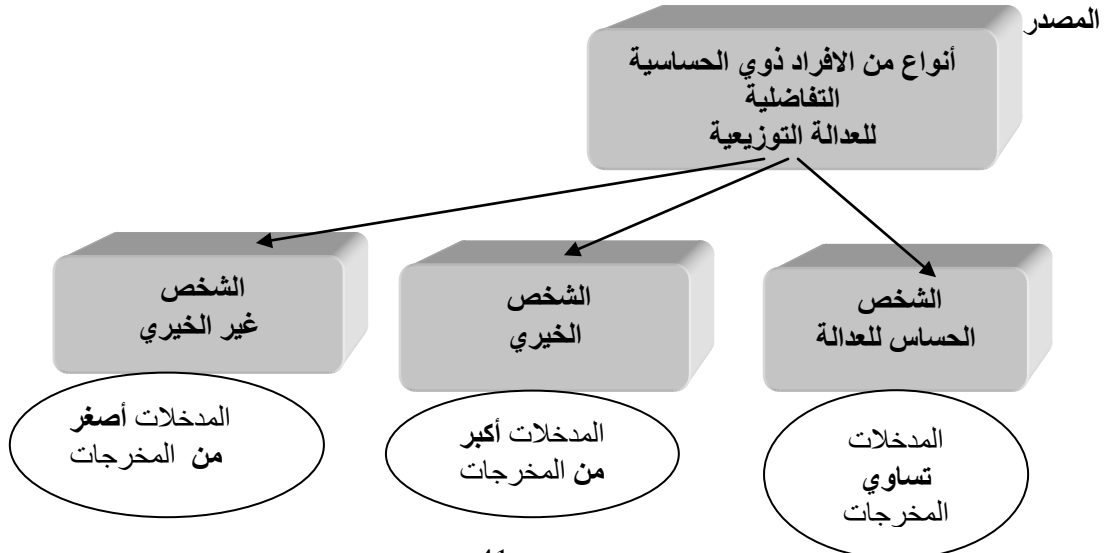
ويسعى دوما للحصول على فوائد من الغير، بحيث تكون أكثر مما يقدمه من التزامات في علاقات

التبادل الاجتماعي

(HUSEMAN, HATFIELD, & MILES, 1987, pp. 222-224)

ونلخص الثلاث أنواع من الأفراد ذوي الحساسية التفاضلية للعدالة التوزيعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (3) يبين أنواع الأفراد ذوي الحساسية التفاضلية للعدالة التوزيعية



وعليه فإن إدراك العاملين بالمساواة والإنصاف في الأجر ، والمكافآت و الحوافز ، سواء كانت مادية أو معنوية في مؤسسة المصنع، من شأنه تحقيق عدالة التوزيع ما يعزز ارتباط العامل بالمصنع ، ويدفع للالتزام القوي بالقيام بالمهام الموكلة اليه.

ب.العدالة الإجرائية:

تتفق الدراسات أن العدالة في الإجراءات على أنها هي عدالة تلك الطرق المتبعة من أجل إشراك العاملين في صناعة و إتخاذ القرارات قصد تقليل التحيز وتجنب الأخطاء في القرارات والتي يتم إتخاذها وفق معايير تعتمدها المؤسسة

(الطعامسة، 2015، صفحة 98)

وهي تشير لعدالة السياسات المتبعة في إتخاذ القرارات في بيئة ومكان العمل. فهي الحكم على مدى درجة عدالة عملية إتخاذ القرار. وترتبط العدالة الإجرائية بالإنصاف المتصور للإجراءات التي تستخدمها الإدارة لإتخاذ القرارات ومدى إتصافه بالموثوقية والشرفية، وأخلاقياً خالي من التحيز و وهو قرار دقيق وبالامكان أن يصحح .

(Srivastava, 2015)

كما ترمي العدالة الإجرائية إلى عمليات صنع القرار أو مجموع السياسات التي تنتهجها المؤسسة لإتخاذ القرارات. وهي الطرق والاساليب المحددة والاساسية الإدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

(Cropanzano & Molina, 2015)

وحيث ترتسم وتتجذر سياسة المصنع لدى العاملين بالوضوح والمشاركة في صناعة القرارات، والتشاور المفضي لسلسلة المعلومات وتداولها، والتواصل بين الأطراف الفاعلة عموديا وأفقيا، وتتنفي المحسوبة والنفعية حين تطبيق القرارات تكون ملامح العدالة الإجرائية بانته في أفق المصنع لتسوده بمناخ صحي يوفر للعامل الأمان والاستقرار الوظيفي المفضي للالتزام التنظيمي.

ج. العدالة التفاعلية:.

لقد ورد هذا البعد الأخير-العدالة التفاعلية- في أدبيات العدالة التنظيمية من قبل (بيس و مووق (Bies et Moag 1986) و يشكل هذا البعد في العدالة التنظيمية الوجه الانساني في الممارسات التنظيمية.أي يمثل التعاملات والعلاقات الانسانية بين ادارة المؤسسة والعاملين مثل اللباقة والصدق والاحترام والتقدير.(Mumcu, 2020)

كما تشير العدالة التفاعلية للعدالة المعاملة بين الأفراد في التنظيم.

(Cropanzano & Molina, 2015)

وعليه حينما يتوفر مبدأ الاحترام للعاملين والتقدير للمديرين بمؤسسة المصنع، ويتولد الحرص في المشورة و النصيحة والتوجيه الإيجابي، الذي يضيف على العلاقات التفاعلية والمعاملات الروح الانسانية كمبدأ قيمي، فتسبغ بذلك تطبيق الإجراءات الرسمية في المؤسسة، لتحقيق جو من العدالة المعاملتية . وعلى ضوء ما سبق و محصلة لما جاء نظريا، نعرف العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها: هي حالة الشعور بالمساواة و الإنصاف لدى العاملين بالمؤسسة في تعاملاتهم وتفاعلاتهم ، وما يدركونه من شفافية و وثوقا في القرارات التي تتخذها المؤسسة و في إجراءاتها و ما يحصلون عليه ويدركونه من عوائد مكافآت وتحفيزات (مخرجات) التي توزع داخل المؤسسة مقابل ما يقدمونه من بذل للجهود (مخرجات) للوصول بالمؤسسة الى مستويات عالية من الكفاية الانتاجية والفعالية.

II: منطلقات ماجريجور و التمكين الوظيفي : " خطوة هامة تجاه التمكين "

تواجه المؤسسات ذات التوجه الكلاسيكي في الإدارة وبرغم ما تحمله من مثالية في التنظيم سواء التيلورية و الطريقة المثلي في الإدارة أو البيروقراطية ونموذجها المثالي، جمودا في سلوك عاملها، بفرط إتباع أساليب محددة وقوانين ثابتة لا يستطيع الحياد عنها ، ولا تترك المجال للعامل بالتفكير أو الإبداع في خلق بدائل لحل مشاكله، وهو ما نتج عنه الشعور بالملل و الإرهاق وعدم الاستقرار في المنصب، ما أثر على فاعلية الأداء ومنه ضعف في الكفاية الانتاجية للمؤسسة. وقد طرح الباحثون عدة تساؤلات حول الكيفيات الممكنة لإنفاذ المؤسسة من وضعها الذي لا تحسد عليه، فوجهت الانتقادات لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي أهملت دور موردها البشري الذي يعد محور العملية الانتاجية فيها، فظهرت مدرسة العلاقات الانسانية لتؤكد على هذا الدور، من خلال دراسات التون مايو ، ابراهام ماسلو ، هيزنبرغ، ماجريجور وغيرهم ، لتبرز الدور الانساني والاهتمام به والتركيز على الجوانب المعنوية كالتعاون والمشاركة والحرية والاحترام والتقدير وتحمل المسؤولية وتمكين العامل وظيفيا.

ويعد العامل ركيزة المؤسسة وهو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح فيها، لذلك كان الاهتمام به إداريا وتكوينه تدريجيا وتوجيهه وتمكينه وظيفيا، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها القضايا المادية الأخرى سواء المتعلقة بالمال أو التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي، وغيرها .

(1994 ، Pfeffer)

وعليه بدأت الخطوات الأولى في هذا الاتجاه مع مدرسة العلاقات الانسانية لتكون إضافة ماكجريجور خطوة أخرى هامة نحو التمكين للعاملين .

- نظريتي X و Y لدوغلاس ماكجريجور: خطوة هامة تجاه التمكين .

جاءت إجابة التساؤل حول الأسلوب الأنجع للإدارة الناجحة عبر نظريتي ماكجريجور (X و Y) سنة 1960 بشرح المتناقضتين في الممارسات الادارية ، فقدم نظرية X بمسمى :

النظرة التقليدية في الاتجاه والتحكم (THE TRADITIONAL VIEW OF DIRECTION AND CONTROL)

التي تعتقد أن العاملين بها مجرد تروس آلية بالمؤسسة ، وأن منهج تحفيزهم للعمل يستدعي أسلوب " العصا والجزرة" وعليه تتخذ الإدارة الأسلوب الاستبدادي ، حيث ينظر المدير نظرة متشائمة تجاه موظفيه ، كما يفترض هذا النمط أن:

- الفرد العادي لديه كره متأصل للعمل ويحاول تجنبه إذا استطاع
- بسبب الخاصية الأولى يستدعي السيطرة والتوجيه و التهديد وإلجبار للقيام بالعمل لتحقيق الاهداف .
- يتجنب تحمل المسؤولية .
- و يحتاج دوما الى التوجيه المستمر .
- ليس لديهم الحافز للعمل أو الطموح ، وبالتالي يحتاجون إلى الإغراء بالمكافآت لتحقيق الأهداف .

(McGregor, 1960, pp. 84–85)

وعادة ما تميل المؤسسات التي تنتهج هذه النظرية الى التعدد في المستويات الإدارية والإشراف لتوجيه العمال كما يكون من النادر تفويض السلطة بها، ويظل التحكم مركزيا. وقد يعتمد هذا الأسلوب في المؤسسات والمصانع مع المبتدئين في العمل والموظفون الجدد الذين هم بحاجة لأكثر توجيه ، كما أن مواقف الأزمات قد تستدعي ذلك.

نظرية Y :

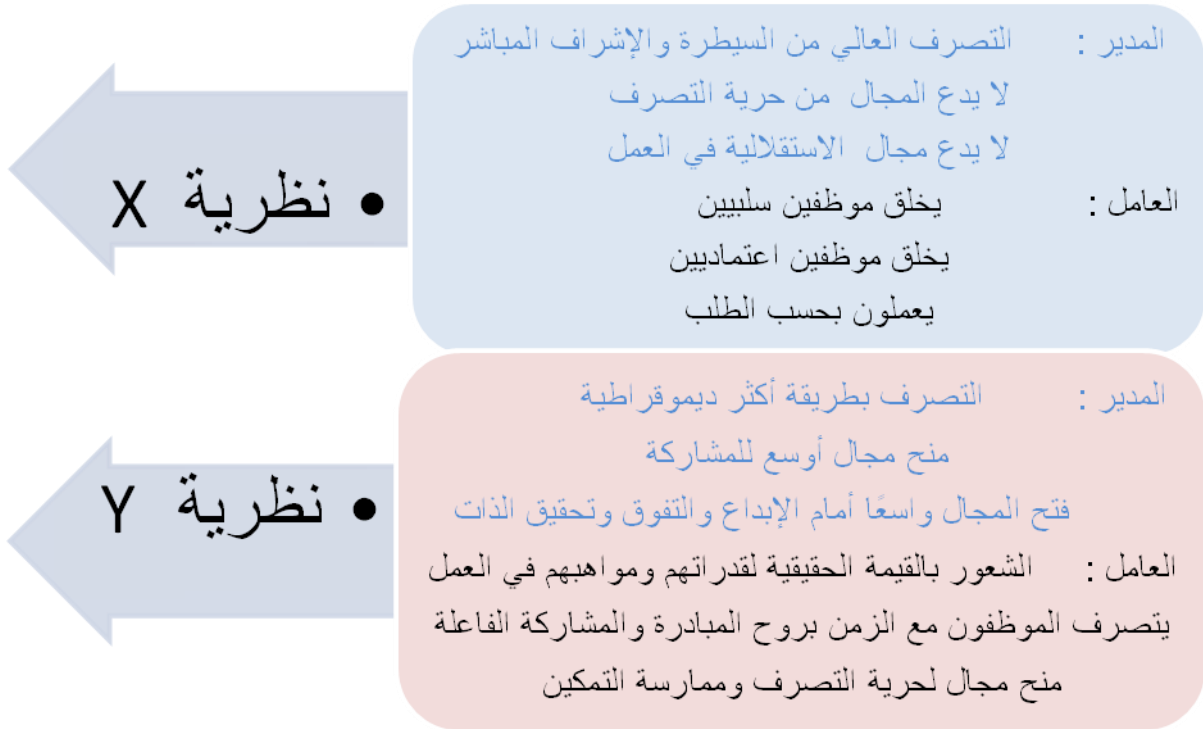
تكامل الفرد والأهداف التنظيمية (HE INTEGRATION OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL GOALS)

هذه النظرية تقدم رأياً متفائلاً، وتنتهج نهجاً تشاركياً لا مركزياً في التعامل مع الموظفين، تعمل على تحميل المسؤولية للعاملين وتمكينهم وترقيتهم، مما يشجع على وجود علاقات وتواصل دائم قائم على الثقة و أكثر تعاوناً بين المديرين والموظفين .
يفترض هذا النمط من الإدارة أن العمال:

- بذل الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل الراحة واللعب وهو يعتمد على الظروف فقد يكون مصدراً للرضا فيتم أداءه طواعية ، أو مصدراً للعقاب فيتجنب .
- التهديد والعقاب ليس الوسيلتين الوحيدتين لبذل الجهد نحو تحقيق الهدف، فالفرد يمارس توجهه الذاتي وضبط النفس نحو خدمة المؤسسة الملتزم فيها .
- الالتزام بالأهداف له دور في المكافآت المرتبطة بالإنجاز ، وأهم المكافآت هو تلبية الحاجات وتحقيق الذات.
- يتعلم الفرد العادي ويسعى لتحمل المسؤولية ويتقبلها، فقلة الطموح وتجنب المسؤولية ليست خصائص متأصلة.
- القدرة على ممارسة درجة عالية من الخيال والبراعة والإبداع في حل المشكلات التنظيمية على أوسع نطاق ممكن .
- في ظل الحياة الصناعية الحديثة يستغل العامل البارح إمكاناته جزئياً.

(McGregor, 1960, pp. 100-101)

وأوضحت هذه النظرية Y الأصلح للتناول في مؤسسة مصنع لما فيها من الامتيازات الدافعة للرفع من الأداء وكفاية المؤسسة ، من خلال التشاركية في صنع و إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وبتفويض الصلاحيات تارة ، وتمكين العاملين وظيفياً تارة أخرى، مما يعزز التزامهم وانتماءهم للمؤسسة .وهو ما تبينه الترسيمية التالية مقارنة بي النظريتين :



الشكل رقم (4) يوضح سلوك المدير والعامل من خلال افتراضات نظريتي X و Y

المصدر : إعداد الباحث

ما يميز هذه النظرية هو ما نسجله من التوافق في السلوك بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة، بمعنى قد يتأثر العاملين بالمؤسسة وتتوافق وتنسجم سلوكياتهم مع توقعات مديريهم ، فحين يتصرف المديرون بديمقراطية يتحول فيها المجال واسعا للمشاورة **والمشاركة في صناعة و إتخاذ القرار** ، ويتركون الباب مفتوحا امام ابداعات وابتكارات العاملين بكل **استقلالية وحرية** ، وهذا يشجعهم وينمي الشعور بالارتباط وتحقيق الذات، وهو ما يولد حب العمل وروح المبادرة **ووعي الضمير** وتقجير الطاقات وحب التميز ويعزز الانتماء تنظيميا ووظيفيا. سنتناول التمكين لاحقا من خلال **أبعاده الثلاث (الاستقلالية والحرية، المشاركة في إتخاذ القرار ، ووعي الضمير)**.

رابعا :مناقشة لواقع الصحة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

يرتبط الحديث عن واقع الصحة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية بجملة مؤثرات مست المؤسسة الجزائرية شكلا ومضمونا، والتي لا تنفك عن تاريخيتها ومجمل التطورات والتحويلات التي صاحبته سلبا و إيجابا، جراء التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الدولة الجزائرية من بداية الاستقلال، وحتى قبل ذلك أثناء فترة الاحتلال وعمليات الاجتثاث والتفجير المصاحبة له.

حيث تعود جذور التغيير كما يؤكد **عناصر العياشي** الى حقبة الاحتلال و تغلغله في إحداث تغييرات إقتصادية وإجتماعية جوهرية ، تجسدت خاصة في التقسيمات الاجتماعية وبروز الاقطاعين وثنائية

الحديث والتقليدي، و عمليات المصادرة منها: المصادرة لأراضي الفلاحين، وسياسية التهجير القسري، والرمي بالمهجريين في سوق العمل المأجور. (العياشي، نحو علم إجتماع نقد، دراسة نظرية وتطبيقية.

(2003، صفحة 138)

وهو ما أدى الى تفكيك في البنية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات القائمة وفقا لسياسة ادارة الاحتلال، وتحول ما هو اجتماعي إلى الفردي، وبروز العامل المزارع الأجير الذي تحكمه سلطة الإقطاعي الممتلك. وحرم المواطن الجزائري من تقلد المناصب الادارية، وأرهق بالمهام التنفيذية في ظل سياسة التمييز واللامساواة.

وبعد الاستقلال، وجدت القيادة الثورية نفسها أمام فراغ رهيب في النقص الفادح لليد المؤهلة لتسيير المؤسسات مع الدمار وسياسة التخريب التي خلفها الاحتلال فيها. فكان لزاما التفكير لتأسيس لتجربة جديدة ومرحلة جديدة للخروج من هذه الأزمة والتي حتما ستواجه عملية التأسيس الجديدة العديد من المصاعب والمشاكل التي تؤثر على صحة المؤسسات في بداية مشوارها.

1 - مرحلة التسيير الذاتية وتناقضاتها التنظيمية

بعد ظهور الفراغ الكبير سواء في المجال الزراعي أو الصناعي، و خلو المؤسسات من الاطارت المسيرة لها نتيجة للاحتكار الذي انتهجته سياسة الاستعمار في التسيير، اعتمدت الدولة الجزائرية القانون القاضي بإشراك العمال مباشرة في تسيير الوحدات الانتاجية وذلك بتاريخ : 22 مارس 1962 ، وهو القانون الذي يحدد الصيغة التنظيمية للتسيير الذاتي ، والذي لم يكن نتاج سياسة عامة واضحة المعالم بقدر ما كان أمرا وقعيا أملت الظروف، و نتاج الحركة العمالية العفوية التي سيطرت على الوحدات الانتاجية التي أخلاها ما يسمونهم بالمعمرين ، حيث يقوم العمال بإدارة الوحدة الانتاجية بأجهزة منتخبة تمثلت في مجلس العمال، الجمعية العامة للعمال، لجنة التسيير الذاتي والمدير.

(بوطة، 2014، صفحة 422)

ويعلق عبد اللطيف بن أشنهو على المرحلة الاولى بعد الاستقلال (62-64) بمرحلة الانتظار، حيث امتازت بتوسع في سياسة التسيير الذاتي في مجال الزراعي أكثر منه في المجال الصناعي، كما ميزها أيضا ضعف في التدابير الاقتصادية وتأرجحها، وسجلت ذات المرحلة وجود 330 مؤسسة صناعية صغيرة يشغلها 3000 عامل، مع بقاء المؤسسات الاجنبية الكبرى محافظة على ممتلكاتها.

(بن أشنهو، 1982، صفحة 26)

وتلتقي جملة مفاهيم مرادفات لمفهوم التسيير الذاتي مثل : التشاركية، والتعاونية، والتسيير المشترك ، وحق تقرير المصير .

وجاء تعريف التسيير الذاتي: "انه نوع من التنظيم السياسي و الاقتصادي والاجتماعي، يمثل في محتواه الايديولوجي السبيل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء الى الاشتراكية والتي توفق بين مصالح العمال الذين ارتفعوا من صف الأجير الى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركتهم المباشرة في التسيير. (السويدي، 1983، صفحة 123)

وعلى الرغم من هذا أعطت مركزية التسيير قوة كبيرة للمسيرين على حساب العمال سواء في القرارات أو الأجور والمكافآت أوجد اختلافا في علاقات العمل، وبرز المدير كسلطة أقوى من مجالس العمال ، مما انتج ضعف الاتصال و ظهور سلوكيات سلبية داخل المؤسسات، كنتقديم العمال التنازلات على حساب مصالح المؤسسة للتقرب من المسيرين.

كما أن التناقضات التي شهدتها المرحلة ثوريا وسياسيا انعكس على المؤسسات، لتدخل هي الاخرى في جملة تناقضات تنظيمية، مع ما سجل من تداخل في الصلاحيات والسلطات لقلة خبرة العمال للأسس التنظيمية والوظيفية. لقد كشفت هذه المرحلة التي شهدت أكبر تجربة اقتصادية اجتماعية عن سوء مناخها التنظيمي حيث تتصارع الاطراف الفاعلة، ما انعكس سلبا على صحة المؤسسات تنظيم بي ووظيفيا وأدى ضعف وفشل تجربة التسيير الذاتي في القطاع الصناعي الى إلغائها ابتداء من عام 1965 م .

(فرفار، 2015، صفحة 98)

II -مرحلة التسيير الاشتراكي وضعف المشاركة العمالية وبروز العامل الشائع

بعد 19 جوان 1965 أخذت الدولة الجزائرية منعرجا جديد ، فعرفت المؤسسة الجزائرية تحولا في هيكلتها وأصبح يطلق عليها بالمؤسسة الاشتراكية ، وكان صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971 ضمن التحول العام نحو الاشتراكية إذانا رسميا.

فهي ملك للدولة وتابعة للقطاع العام يتم مشاركة العمال في إدارتها .وكانت الانطلاقة لبناء استراتيجية تنمية مبنية على خطين هما: التأميم للاحتكارات الاجنبية ، وبعث مؤسسات صناعية قوية و أهمها: الشركة الوطنية سوناطراك والتي تعمل في مجال المحروقات، والشركة الوطنية للحديد والصلب بالحجار (والذي تناولته جماعة الثلاث دراسة) ، والشركة الوطنية سوناكوم لتركيب الآلات الميكانيكية.

وكان الهدف الرئيس من التوجه نحو التصنيع إنشاء قاعدة اقتصادية متكاملة وقطبا صناعيا إفريقيا تماشيا مع اسم الدولة الجزائرية ، و إيجاد حل لمشكلة التشغيل وتخفيف البطالة . إنسم التسيير فيها بمركزية القرار بعيد عن اطارات وعمال المؤسسة الصناعية، مما أنتج ظواهر تنظيمية أرهقت المؤسسة وعاملها وانعكست سلبا على المسار المخطط له.

(داوود، 2005، صفحة 242)

ولقد تناولت دراسة جماعة الثلاث (علي الكنز، جمال غريد، سعيد شيخي) تجربة التصنيع* بالجزائر من خلال دراسة لمؤسسة مصنع الحديد والصلب بالحجار ، في الفترة الممتدة بين 1978-1982 وهي تعطي تصورا جليا للمناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، ومنه نستشف مستوى الصحة تنظيميا خلال تلك الفترة ، حيث نعرض مما جاء فيها:

تشير دراسة علي الكنز : أن المهمة المنوطة بالمصنع هي إقتصادية وهي تتدرج في إطار نظرية التنمية المنشودة من طرف الدولة، وعليه تضطلع الاطارات المسيرة للمصنع بهذا الهدف لتحويل المجتمع الجزائري من مجتمع متأخر الى مجتمع عصري، وهنا تكمن ازدواجية الهدف من اقتصادي الى هدف اقتصادي اجتماعي ، فمن انتاج الحديد (اقتصادي) الى انتاج رجل جديد وسيط بين المؤسسة وعائلته. فقد فرضت علاقات الانتاج منطقتها على علاقات العمل ، ما جعل أغلب العمال ينظرون للإطارات على أنهم مسيرين فخلق فجوة وتوتر بين مختلف الفئات المهنية ، كما أن عدم مسايرة العناصر التنظيمية (الإدارة التيلورية) والتنظيم العام للمجتمع ، دفع بالعمال تبني سلوكيات مقاومة ،كالغياب المتكرر، عدم الانضباط ، ترك منصب العمل بعد التكوين.

(بشير، 2018، صفحة 26)

ومثال على ذلك : نظام عمل المناوبة الذي ثبت محدوديته، لان الوقت المطلوب للإجازة من اجل استعادة الراحة من طرف العمال كان مجرد هدف يصعب تحقيقه،مقارنة بالظروف المعيشية في تلك الفترة(من تنقل ، غذاء، مرافقة ابناء للمدرسة ، علاج) تمنع المناوبين من الاستراحة، وهي متطلبات لا تتوافق مع النظام الداخلي للمصنع مما كان لها تداعيات على ، إنها منطقتين مختلفين متباينين أحدهما المصنع ووقته المظبوط والمحسوب، وثانيهما المحيط الذي يعطي معرى مناقضا له .

كما تشير الدراسة الى تحول الدور المنوط بالاطارات الى دور إداري وظيفي أي تغيير منصب الكفاءة التقنية الى الكفاءة النظامية (الادارية) ، جراء مركزية التسيير مصالح العمالة، والصعوبة الشديدة لظروف العمل في ورشات، وطبيعة المسؤوليات المسندة للاطارات ، كما أن الاطارات التنفيذية والذين

معظمهم جامعيين وجدوا أنفسهم في محيط مؤسسة ملء بالصعوبات ناهيك عن الأجر المتواضع ، والافتقار للسكن، وهي عوامل ساهمت في التذمر الداخلي ونمو الروح العدائية في مختلف الرتب المهنية. (العيفة و كنانة، 2018، صفحة 886)

وتأسيسا على ورد فقد باننت الدراسة على ما تضمنته المؤسسة الصناعية الجزائرية في هذه المرحلة من سلوكيات عمالية سلبية جراء مناخ تنظيمي لا يتوافق وطبيعة المحيط وهو ما يصور لواقع غير صحي تنظيميا بالمؤسسة.وقد أكدت دراسة جمال غريد نفس المنحى حين تحدث عن التناقض بين النخبة المصنعة والمجتمع، بطرحه العامل الشائع الموجود بالمجتمع والذي يعتبره حدثا يتناقض والنظريات المتداولة وسوف يطرح مشاكل على مستوى الممارسة الصناعية والنقابية ، وهو الذي تقوم عليه المؤسسة الصناعية حقيقة والموسوم بالجهل والجمود، على خلاف ما تطلبه النخبة المصنعة من العامل (العامل كمفهوم) ، فالاطار لا يستطيع أن يفهم العامل الصناعي الحقيقي لأن النسق الايديولوجي الذي يحمله لايعترف إلا بالعامل الصناعي الكلاسيكي.

(غريد، 1997، صفحة 15)

وإجمالا نستطيع القول أن هذه المرحلة لم تستجيب المؤسسة الصناعية لمستوى التطلعات ولالأهداف المرجوة منها فعانت من التفكك والمديونية مما نتج عنه عجز ونقص في الجهاز الإنتاجي ، زيادة في التكاليف وتبذير الموارد ، انتشار اقتصاد الريع .

III مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية واستقلالية المؤسسات

عانت المؤسسة الصناعية الجزائرية ولم تستطع في ظل التسيير الاشتراكي تحقيق التنمية المادية والاجتماعية المطلوبة منها، ونتيجة لهذا العجز في تحقيق الأهداف ، كان تدخل الدولة لبعث الروح من جديد بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الكبرى، والتراجع عن النمو الكبير للقطاع الصناعي الثقيل نتيجة لما أفرزته المرحلة السابقة من سلبيات ولم تحقق الأهداف المرجوة ، فكان أن برزت المؤسسات العمومية المتوسطة والصغيرة جراء إعادة الهيكلة، لتمكين المسيرين من التحكم فيها وحملهم مسؤولية النتائج، والتخلص من مركزية القرار المعرقة للإبداع والابتكار ، لكنها ورغم ما حققته من نتائج في بدايات إعادة الهيكلة : كتوفير مناصب الشغل مما ساهم في تقليل البطالة، الزيادة في حجم الاستثمارات نسبيا، في إطار التوجه الجديد تحت شعار " نحو حياة أفضل" .

إلا أنه برزت جملة قضايا نتجة هذا التحول كما أنها تراكم للسلبيات العالقة من التسيير الاشتراكي وما خلفه، فمنها ما يتصل بفلسفة التسيير وخاصة عملية إتخاذ القرار واختيار المسيرين، والاستخدام الامثل

للطاقات، فتفتت المحسوبة على حساب الكفاءة، واللامبالاة، والتغيب عن العمل، والتهاون في أداء المهام، واستغلال المال العام ، وعدم التكامل والتنسيق بين الاطراف الفاعلة بالمؤسسة، والاستقلالية.

(بوطة، 2014، صفحة 440)

وهي الصورة التي ميزت الفترة الممتدة من 1980-1988 و طبعت بمؤسسات غير صحية تنظيميا، كما ساهم تدني أسعار البترول في تعاظم الأزمة بالمؤسسة العمومية تنظيميا واجتماعيا واقتصاديا وهي بذلك تتجه عن قصد أو غير قصد نحو أسلوب تنظيمي جديد.

VI - مرحلة استقلالية المؤسسات

لم تنجح الاصلاحات في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ولم تصح المؤسسات تنظيميا، بل زادت عجزا وضعفا ساهمت فيه عوامل عدة داخلية وخارجية ، كما أن التركيبة النفسية والعقلية للعامل لم تتغير، وبقي العامل الشائع مصدر التناقضات بالمصنع، وهو ما تثمنه دراسة سعيد شيخي عندما تحدث عن التمرد الثقافي حيث أن العامل بالمؤسسة غابت عنده ثقافة العمل واستبدلت بثقافة الاستهلاك، هذه الاخيرة

التي تعيق تكوين هوية في العمل ، وعليه يفقد العمل التقني والمنتج معا المنزلة الاجتماعية، فيشعر

العامل بعدم الارتباط بوظيفته ولا بواسطتها نحو مؤسسته .(بشير، 2018، صفحة 58)

فجاءت المحاولة لإعادة المؤسسات الجزائرية للقيام بدورها من خلال إعطائها الاستقلالية التي تمكنها من

القيام بوظيفتها الانتاجية، وإرساء قواعد عمل جديد تخول لها المضي قدما نحو مسار التطوير

والتنمية الذي فشلت فيه إعادة الهيكلة، مما أدى الى انتفاضة أكتوبر 1988م . فكان الاسراع نحو تجسيد

مرحلة جديد وهي منح المؤسسات العمومية الاستقلالية في إتخاذ القرارات وفتح المجال للتكفل بقضاياها

بعيدا عن الوصاية وسلطة السياسيين، بإجراءات يحددها القانون .

(بوطة، 2014، صفحة 441)

لقد كانت الاصلاحات في كل مرة تمس الجانب الشكلي والهيكل للمؤسسة ، ولم تراعي لمحور العملية

الفرد وما شابه من ترسبات وتقاليد عمل سلبية، أسهمت في تشكيله ، فلم تخلو هذه المؤسسات من

بيروقراطية التسيير . وفي ظل إقتصاد السوق والمنافسة لم تستطع المؤسسات مسايرة الوضع لتدخل

المؤسسة الجزائرية في طريق آخر نحو الخصوصية .

IV مرحلة الخصوصية

وهي تعني تحول في الاقتصاد بإتجاه يكون فيه الاعتماد الأغلب على القطاع الخاص ، وعن طريق

عملية البيع للمؤسسات العمومية ، التي تتم بمختلف الطرق، كما يستعمل المفهوم وهو من المفاهيم

المبتكرة حديثا للدلالة على نقل الملكية من العام الى الخاص، وتعرف بأنها " القيام بمعاملات تجارية تتجسد في تحويل ملكية الاصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص.

(داوود، 2005، صفحة 256)

لقد فرض سوء التسيير، وانخفاض كفاءة المسيرين، وعدم وضوح الرؤية، والاختلالات التنظيمية بالمؤسسات المترتبة عن سوء الإدارة المبررات بالتوجه نحو الخصخصة، كما أنها قد تكون رغبة شخصية من بعض الأطراف الفاعلة، أو أملا من أن عملية الخصخصة تسهم في إصلاح الوضع الاقتصادي والمالي، كما تعمل على تحقيق أكبر كفاية إنتاجية تستهدف ربحها الخاص. لكنها في نفس الوقت في بعض الاحيان اجتماعيا نتائجها سلبية خصوصا في اعتمادها تسريح العمال لتكثيف وضعها. على ضوء ما سبق يتبين في الصورة العامة وبقراءة سريعة لتاريخ المؤسسة الجزائرية وتحولاتها منذ الاستقلال، أن الدولة الجزائرية قامت بعدة تجارب تسييرية حرصا منها على المضي نحو التنمية والتطور فمن التسيير الذاتي الى التسيير الاشتراكي ثم إعادة الهيكلة الى استقلالية المؤسسات ثم الخصخصة، كانت تستجدي في كل مرحلة بإجراءات تنظيمية ولوائح إصلاحية لبيئة العمل، وخلق مناخ تنظيمي، يستطيع فيه العامل القيام بأداء أكبر كفاءة وفاعلية، وتعزز فيه مشاركته، ويقوى ارتباطه بوظيفته في ظل تنظيم صحي.

لكن بنظرة فاحصة تجد أن من المعوقات والعراقيل المتراكمة والمتوالدة منذ الحقبة الاستعمارية، من قلة خبرة، نقص في الكفاءة، مركزية القرار، التناقضات والصراعات الثقافية، والأيدي الخفية التي لا تريد للمؤسسة الجزائرية القيام بدورها، جعلت من أرضية العمل أرضا بور ومن مناخها مناخا قلوب، لا يسهم في ايجاد تنظيم صحي.

و في ظل العولمة ودخول واقتصاد السوق، وأمام عجز القطاع العام ومن بعده القطاع الخاص في تحقيق التنمية وبلوغ الأهداف المسطرة من خلال التجارب التسييرية، توجهت الجزائر وعلى غرار بقيت الدول النامية، وفي ظل التوجه العام العالمي الى فتح السوق للاستثمارات الاجنبية، وعلى اعتبار أن دخول المؤسسات الاجنبية وسيلة للتنمية الاقتصادية، وتسهم في خفض معدل البطالة من خلال خلق مناصب شغل، وكذا نقل التقنية الحديثة لما تملكه من خبرة في ميدانها، وتعد وحدة مصنع الاسمنت بالمسيلة (ميدان الدراسة) فرع من فروع الشركة العالمية (هولسيم لافارج) المتواجد مقرها بسويسرا. وهي وحدة تعمل حاليا بعمالة 100% جزائرية.

خلاصة:

تعد الصحة التنظيمية من الأهداف التي تسطرها المؤسسات الحديثة في برنامج عملها لما لها الأثر الكبير في المساهمة في تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات المتسارعة ، كما كانت محور اهتمام للكثير من الباحثين والدارسين في شتى الحقول المعرفية . وحاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على دلالية المفهوم ، والتطرق الى المقاربة النظرية من خلال أبعادها ، ثم طرح للواقع الذي شهدته الصحة التنظيمية عبر التجارب في التسيير المختلفة للمؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث

الانتماء الوظيفي مقارنة سوسولوجية

تمهيد

أولاً: دلالية مفهوم الانتماء الوظيفي

ثانية: المقاربة النظرية والانتماء الوظيفي

١- منطلقات كانتر و ميكانيزمات إنتاج الإلتزام التنظيمي

٢- : منطلقات برنارد في النظم التعاونية .. وسلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: مناقشة لواقع الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

خلاصة

تمهيد :

يعد السلوك التنظيمي الدعامة الأساسية ومحور هام لعملية التفاعل بين العاملين والمديرين ومن خلال العلاقات التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة ، ويأتي الانتماء الوظيفي في طليعة السلوكيات الموجهة، والتي لا تتفك عن تواجدها في المؤسسة لارتباطها بالفاعلين مباشرة. وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق الى متغير الانتماء الوظيفي من خلال دلالية المفهوم ثم التطرق الى المقاربة النظرية من خلال أبعادها، وصولا الى مناقشة لواقع الانتماء الوظيفي عبر تجربة المؤسسة الجزائرية في مراحل التنمية المختلفة .

أولا : دلالية مفهوم الانتماء الوظيفي

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم جدلا في كتابات منظري السلوك التنظيمي والباحثين في الفكر الانساني، ومن اكثرها تعقيدا، يستخدمه العلماء في ميادين علومهم بمفاهيم شتى ، بحسب تعدد دوائره وتتوعها من دائرة الذات الى دوائر أخرى كالعائلية، المحلية، الإقليمية ، الإنسانية و التنظيمية. فهو ظاهرة تجسد الارتباط والانتساب، كما عرفه محمد عمارة (1997) في كتابه الانتماء الثقافي على أنه: " الانتساب الذي يجسد خيوط الولاء التي تشد المنتسب الى ما ينتسب اليه، فيرتبط وينجذب إليه ويخلص له الولاء والانتماء"

(عمارة، 1997، صفحة 8)

فبعده الزمكاني يتواجد الفرد في حلقات انتمائية تتداخل وتتراكم وربما تتكامل، لكنها تختلف من حيث جانبيها الاختياري والاضطراري، فبعض الانتماءات توجد مع الانسان وهي ضرورية كالانتماء للعائلة أو الوطن، وبعضها يكون له فيها خيار البقاء من عدمه وهي مكتسبة كالانتماء الى التنظيمات أو مؤسسات العمل بحكم المهنة أو الوظيفة.

والانتماء هو أحد الأهداف الانسانية التي لها التأثير الفاعل في بقاء العمالة واستقرارها، وخلق الروح الإيجابية لدى العاملين تدفعهم للعمل، وترفع مستوى رضاهم ،من أجل ذلك تسعى المؤسسات والتنظيمات على تحقيقه وتعزيزه.

(المغربي م.، 2016، صفحة 227)

ويعطي مدلول الانتماء في المؤسسة صفة الايمان القوي وتقبل قيمها وأهدافها، والعمل على تحقيقها ببذل الجهد في أداء المهام والتفاني في إتقانها، والالتزام بقوانينها. كما هو مشاعر تعبر عن علاقة جدلية بين المنتمي والمنتمي اليه .

والانتماء يعرف بأنه النزعة التي تدفع الفرد للولوج ضمن إطار اجتماعي و فكري معين، ما يترتب عنه الالتزام بالمعايير والضوابط لهذا الإطار والعمل على الاعتزاز به والدفاع عنه بين غيره من الأطر.

(سليمان، 2013، صفحة 124).

واختلفت الآراء والتعريفات حول المفهوم بين الاكاديميين والباحثين ، فمن رأى كونه إتجاه وشعورا وإحساسا، وآخر رأى كونه حاجة نفسية أساسية، وقد تكون هذه الحاجة فسيولوجية داخلية أو سيكولوجية اجتماعية ، ولكنها اتفقت بنماء الانتماء بنمو الفرد . وقد جاءت معانيه متداخلة ببعض المفاهيم كالولاء، الاندماج،الالتزام، الهوية، المواطنة .

والمنتبع للدراسات التي تمولتها المجالات العلمية خاصة منها في علم الإدارة والسلوك التنظيمي ، يلاحظ أنه لم يكن شائعاً استخدام مصطلحي الانتماء والالتزام التنظيميين، يتحدث درويش (2015) أنه و بشكل تقريبي في الفترة من 1930م الى 1960 م ، وكانت هناك مفاهيم تقترب من مفهوم الانتماء مثل: الولاء الفردي ،الولاء التنظيمي الذي تحدث عنهم برنارد (1938) ، وكذلك مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه سيمون (1945)، والمفهوم الذي جاء به كل من مارش وسيمون (1958) باسم الانتماء التنظيمي بمعنى التوحد، و في خلال العشر سنوات التي 1950 - 1960 حاول الباحثون إجراء تصنيفات للمفاهيم، للتحكم في التلازم والتشابه المعقد بين ولاء الموظفين والانتماء الى المؤسسات ، فأقترحوا عدد من التعبيرات التي تقترب كثيرا من مفهوم الانتماء وتعبّر عن الارتباط السيكولوجي بين الافراد و الأعمال أو بين الافراد والمؤسسات. وأخذ الباحثون والمفكرون في تناول الانتماء بمسمى Commitment وهو المفهوم الذي يعني في الكثير من الاحيان الانتماء وفي احيان أخرى يعني الالتزام. أما الفترة من 1960 الى 2002 م فقد شهد العمل بمفهوم الالتزام الحظّ الأوفر من الاهتمام في الدراسات.

(درويش م.، 2015، صفحة 91)

وتكشف دراسة مورو 1983 مؤكدة عن تنامي المفاهيم المعبرة عن ظاهرة الانتماء أن ازيد من

25 مفهوم للانتماء أخذت مسمى الانتماء أو الالتزام أو مسميات مقارنة لها في نظريات وبحوث

التنظيم، وكل هذا الكم من المفاهيم إلا انه لم يصاحبها وضع معنى محدد لكل مفهوم من المفاهيم.

(Morrow, 1983, p. 486)

وفي هذا الصدد تأتي دراسة مينيزيس وآخرون (2015) متناولة المسائل التي شكلت صعوبة التحديد

لمعنى المصطلح، وتطرح مسائل ثلاث كانت عائق أمام تطوير مفهوم شامل لإنتماء الموظف بالمؤسسة هي:

المسألة الأولى: تتعلق بالتداخل في المفاهيم بين الانتماء والمفاهيم لأخرى (على سبيل المثال،الرضا ، وتحديد الهوية ، والمشاركة ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والولاء).

المسألة الثانية: تتعلق بالقواعد التي تحدد العلاقة بين الموظف والمؤسسة (أي أبعاد الانتماء).

المسألة الثالثة: تتعلق بالتفاوت في وجهات النظر النظرية فهناك من تبحث في المقاربات الموقفية

وأخرى تبحث في المقاربات السلوكية .

(Menezes & AL, 2015)

بتغير الزمان والمكان تتوع تناول مفهوم الانتماء وتتوع طروحاته في البحوث والدراسات، وفي محاولة لمراجعة المفهوم قدمت دراسة الجابري وغزوي (2019) تصنيفا لمجموعة أبحاث تناولت مفهوم الانتماء فكانت: *أبحاث تناولته من خلال نظرية الهوية الاجتماعية و الأدبيات المرتبطة بها على سبيل الذكر دراسة : (كرملي، جيلات، ويسبرغ، 2006)؛ (دمير، 2011)؛ (ديركريش، كولدن وشورتل، 2002)؛ (كنغ، ستوارت، كيم، 2011)؛ حيث تعتبر هذه النظرية ذات صلة أساسية بالصورة الخارجية للمؤسسة أو هيبتها الخارجية المتصورة ويتم النظر إليها من منظور إيجابي.

* و أبحاث تناولته من خلال الالتزام بالمواقف والسلوك تجاه المنظمة ، (والالتزام السلوكي يتعلق بالعملية التي يصبح الأفراد من خلالها متواجدين في منظمة معينة والطريقة التي يتعاملون بها مع الظروف التنظيمية)، على سبيل الذكر دراسة :

(غزوي ، 2008)؛ (جونلو ، أكساريلي ، بيرسين ، 2010)؛ (بورتر وستيرز ، 1973)

(Al-Jabari & Ghazzawi, 2019)

ويعرف الانتماء على أنه عملية مستمرة في تبادلية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، يترتب عن استمرارية العلاقة قوة الارتباط المفضي لأن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه من المؤسسة، فيعطي جهدا ووقتا إضافيا طواعية ورغبة في انجاح المؤسسة، متحملا المسؤولية عن رضا وكفاءة واقتدار.

(المغربي م.، 2016، صفحة 227)

كما أشارت نتائج دراسة سينغ وكيبينا (2015) و التي هدفت الى تحديد موقف الموظفين الهنديين تجاه الوظيفة والفريق والمنظمة ، إلى أن الموظفين الذين لديهم ارتباط تجاه المنظمات يشاركون بشكل كبير في الوظيفة.

. (Singh & Gupta, 2015)

كما تحدد دراسة(مودي ، بورتر ، وستيرز ، 1982 ، ص 27) مجموعة عوامل ترتبط ارتباطا وثيقا بالانتماء متمثلة في الإيمان القوي للموظف بقيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها، ومع الرغبة الشديدة في الحفاظ على عضويته والاستمرار داخل المنظمة فإن الموظف له الاستعداد كذلك لبذل أكبر الجهود للنهوض بمنظمتة. كما تعرف على أنها: "القوة النسبية لتوحد الفرد بمنظمة معينة واندماجه فيها".

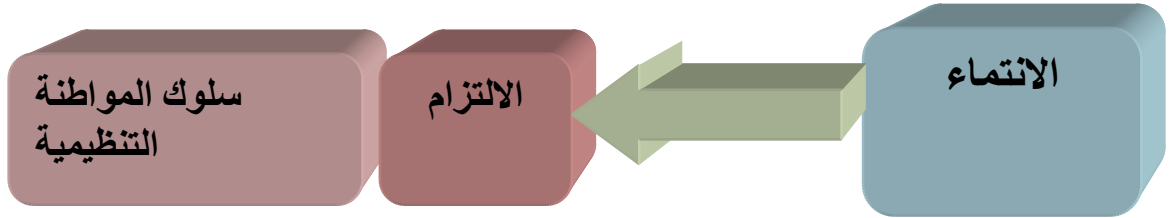
(Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27)

وعرف التوحد على أنه يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمؤسسة ، واعتبرت دراسة كل من هال (1976)، ودراسة بوشنان (1974) ودراسة باتشان (1970) أن التوحد مع المؤسسة والانتماء يمثلان معنا واحد.

(درويش م.، 2015، صفحة 39).

وعلى ضوء ما سبق ومن خلال تصنيف الجابري وغزاوي (2019) وما جاء في دراستهما والدراسات التي تناولها كل من :

دراسة هال ، ودراسة بوشنان، ودراسة ياتشان نستطيع أن نقول أن الانتماء يفضي الى الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية وهو ما نتجته الترسيمية التالية



الشكل رقم (5) يوضح الانتماء (التوحد) وأثره على موقف العمل

المصدر : إعداد الباحث

وينظر عالم الاجتماع ايتزيوني (1961) الى الانتماء من منطلق السلطة والقوة ، فيرى أن تلك السلطة أو القوة التي تحضي بها المؤسسة هي نابعة في ذاتها من انتمائية الفرد لهذه المؤسسة، كما تتبع نظريته في الانتماء من اهتمامه بدراسة طبيعة تواجد الافراد في المؤسسات وطبيعة اندماجهم فيها ، ويعرف الاندماج على أنه : الشحنة أو الطاقة العاطفية في التوجهات التقديرية بين فرد ما لموضوع ما تتحدد هذه الشحنة بالشدة والاتجاه، ويتأسس الاندماج في شكلين ، اندماج ايجابي وأطلق عايه التزاما، واندماج سلبي واطلق عليه انعزالا. وأن الالتزام هو نتاج القوة التي تطبق على الافراد من أجل الامتثال الذي يعد ضرورة من الضرورات و ركيزة أساسية ليتحقق على ضوءها التوافق والتطابق في الاهداف بين الفرد والمؤسسة .

(درويش م.، 2015، صفحة 52)

ويعد الانتماء الوظيفي بالمؤسسة التزاما أخلاقيا وأديبا وتنظيما، فأخلاقيا من باب إتمام انجاز المهام ولو كان فيها جهدا إضافيا، مما يبعث روح التفاني في الوظيفة فيساهم في خلق مناخ تنظيمي صحي يعكسه التنافس الشريف على أداء المهام على اكمل وجه، وبذلك هو يرسى لتقاليد عمل لاداء وظيفي ذو كفاءة وفاعلية عالية، وأديبا بالوفاء والاخلاص والتناصح المصوب للسلوك والعمل، وتنظيما

من خلال المعرفة بجميع التعليمات والاجراءات القانونية المنظمة للمؤسسة والتي توجه وتأطر العمل وتنظم العلاقات بين الاطراف الفاعلة.

وعلى ضوء ماسبق ومن خلال الحثيات التنظيرية وتماشيا مع المعطيات المنهجية نبلور تعريفا اجرائيا للانتماء الوظيفي كالتالي:

الانتماء الوظيفي هو ارتباط و اندماج العامل بوظيفته داخل المؤسسة، الذي يقوم على الاعتقاد بالانسجام وتوافق أهدافه وقيمه مع قيم وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، والرغبة في بذل قصارى الجهد في انجاز المهام الموكلة له والالتزام بالقوانين والاجراءات التنظيمية بها، وتقديم المساعدات للزملاء قدر الامكان دون انتظار مكافآت، والعمل بوعي وإخلاص واهتمام قوي ورغبة في البقاء بالمؤسسة .
تماشيا مع التأويلات النظرية للمفهوم، وأكثر تعميقا وتخصيصا له، يقدم الباحث المقاربة النظرية للانتماء الوظيفي من خلال أبعاده الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

ثانيا : المقاربة النظرية والانتماء الوظيفي

1-منطلقات كانتر و ميكانيزمات إنتاج الالتزام التنظيمي.

حظي الالتزام التنظيمي بالاهتمام في العقود الاخيرة من القرن العشرين فتناوله الباحثون خاصة المهتمين بعلم الإدارة و علم السلوك التنظيمي، لما له من آثار على اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة، ونتيجة لما خلفته العولمة بخصوص العمالة، بعد التطورات المتسارعة والتقدم التكنولوجي من تحديات لإدارة المؤسسات، أين أضحي العمل على ايجاد بيئة عمل تضمن استمرارية الافراد المهرة ذوي المواهب والمؤهلات في مناصبهم واستقرارهم فيها امرا في غاية الصعوبة .

والالتزام يعد كمحدد رئيسي لمدى انتمائية واندماج العامل في مؤسسته، وكعكاس حقيقي لواقع العامل في بيئة العمل من خلال الدلالات الكاشفة المتمثلة في :انضباطه الدائم في وظيفته، بذل قصارى الجهد لانتماء المهام الموكلة اليه بمهنية تنم عن ارتباط وثيق بمؤسسته، الاندماج المفضي الى رغبة البقاء والاستمرارية بالعمل فيها، وهي تمثل مقدمات ميكانيزمات إنتاج الالتزام الذي تناولته نظرية كانتر .

1-الانماط الثلاث للالتزام عند كانتر

ويعد كانتر (1968) أول من قدم إطارا نظريا مبنيا على دراسة تاريخية يوضح فيها ثلاث أنماط للالتزام التنظيمي، حين تناول دراسة ميكانيزمات الالتزام في المؤسسات المثالية وهي:

- الالتزام البقائي
 - الالتزام بالتماسك
 - الالتزام بالرقابة
- وقد فسر كانتر الالتزام على أنه :

" Commitment, then, refers to the willingness of social actors to give their energy and loyalty to social systems, the attachment of personality systems to social relations which are seen as self-expressive."

(Kanter, 1968, p. 499)

فهو يشير الى أن الالتزام هو رغبة الجهات الفاعلة في تقديم طاقاتهم وجهدهم وولائهم لأنظمة الاجتماعية ، وإرتباط نسق الشخصية بالعلاقات الاجتماعية والتي ينظر إليها باعتبارها معبرة عن الذات . ويعرف الالتزام على أنه: عملية تصبح من خلالها الاهداف الفردية المتعلقة بتنفيذ أنماط السلوك والمحدد اجتماعيا، لتحقيق اهداف المؤسسة، هي تعبر عن حاجات الفرد الشخصية.

(Kanter, 1968, صفحة 500)

وفي نفس الاطار يحمل التعريف أوجه من التشابه لتحليلات تالكوت بارسونز (1962) والتي ترى في توازن المؤسسة والتنظيم واستقراره أن تتكامل التوقعات الاجتماعية للطرف الفاعلة بالمؤسسة مع نمط معياري مشترك في ظل نظام تفاعلي . كما يتوافق وما طرحه روبرت ميررتون من خلال تحليله للأنماط الثقافية الخمسة وعد نمطا واحدا وظيفيا هو نمط الامتثال ، والذي يتحقق عندما يقبل الافراد بالاهداف المحدد ثقافيا ويمتثلون لها في نفس الوقت مع الاساليب المحدد اجتماعيا بوصفها مشروعة لتحقيق الاهداف.

(سمير، 2006، الصفحات 110-114)

ويوضح كانتر في نظريته أن الجهات الفاعلة تصطدم بثلاث مشكلات اجتماعية رئيسية متعلقة هاته المشكلات بالالتزام وهي:

- مشكلة التحكم أو الضبط
- مشكلة التماسك
- مشكلة الاستمرارية

وللتمييز بين المحاور الثلاث يطرح كانتر تحليلا في ذلك، فليس كل فرد مستمر في مؤسسة متحكم فيه، ومثال ذلك المراهق المتمرد على والديه يرفض السيطرة ولكنه لا يرغب في الانسحاب من نظام الأسرة . كما أن التماسك لا يعني بالضرورة رغبة الاستمرارية ، ومثال ذلك السجين المتضامن مع نزلائه لكن يرغب ترك النظام في أقرب فرصة.

ويفترض كانتر أن أنواع الالتزام الثلاث يمكن أن تغطي الواجهة الثلاث الرئيسية لارتباط الفرد كنسق شخصية مع النظام الاجتماعي.

فالالتزام البقائي : والذي يعني استمرار الافراد بالبقاء في المؤسسة ، والذي فيها يهتم الفرد بالاستحقاقات المكتسبة وتكاليفها، فحين يجد الفرد أن تكلفة تركه للمؤسسة أكبر من تكلفة البقاء فإنه يكون مجبرا على بقاء مشاركته وتعد هذه (اعتبارت معرفية)، كما هو التزام بالقواعد والمراكز .وهو ياتقي مع اسماء كلمان (1958) بالامتثال.

أما الالتزام بالتماسك: وهي حالة من العلاقات الاجتماعية تمثلها الروابط الوجدانية التي تربط الافراد داخل المؤسسة والاحساس الناتج عن الاستدماج مع باقي الافراد. كما هي الالتزام بجاذبية الجماعة والتي اطلق عليها كلمان بالتوحد

والالتزام بالرقابة و الضبط : وهو يمثل التوجيهات التقييمية ، حيث يلتزم الافراد بالقيم التي تقرها المؤسسة باعتبارها تمثل طلباتهم وقبولهم بها يعد ضرورة معيارية .فهو التزام معياري عرفه كلمان بالاستدماج

(درويش م.، 2015، الصفحات 61-62)

2-ميكانيزمات أنما ط الالتزام :

2-1-ميكانيزمات الالتزام البقائي :

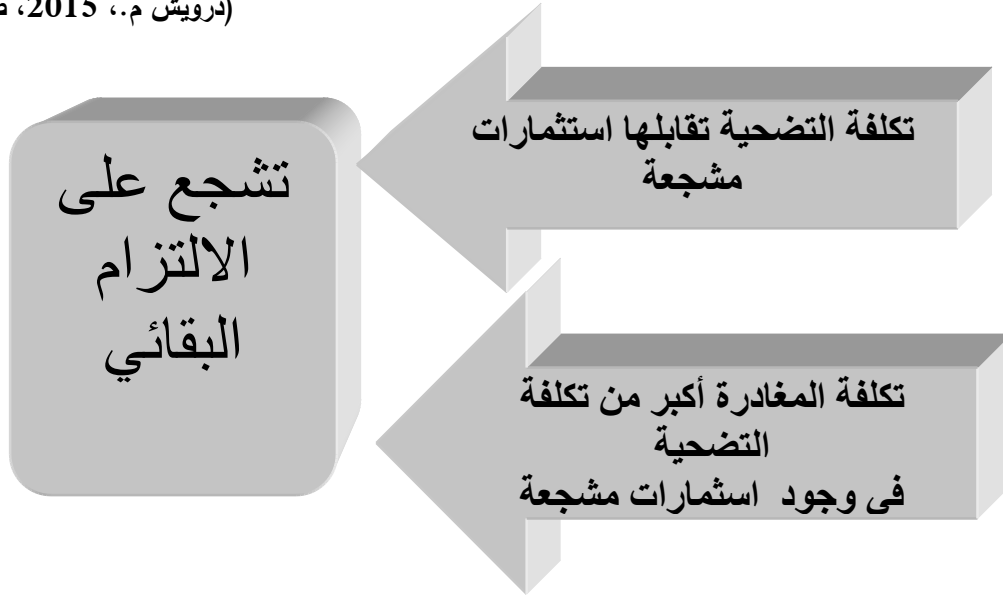
وهي تتضمن ادراك العامل بالمؤسسة، على أن تكون ادراكية ايجابية من خلال المقارنة بين تكلفة مشاركته والعائد المتحصل عليه .والتوجهات الادراكية هي التي تنظر الى الاهداف وتربطها بين العوائد ولتكاليف وهو (كما يطرحه ميرتون في النمط المثالي) .

وبالتالي فالعملية تقديرية بحسب الفرد بعيدا عن الشحنة الانفعالية او عدم الرضا ، كما هي بعيدة عن الارتباط الادبي والاخلاقي الموصول بالاهداف ، وعليه تعمل المؤسسات على أن تقدم عوائد مجزية لأعضائها مقارنتها بمساهماتهم فيها ويدركها الأعضاء أنها مجزية وعليه يلتزم الفرد أو العامل بالبقاء والاستمرار بالمؤسسة .

و يقدم كلمان مصطلحا التضحية والاستثمارات ، حيث أن التضحية تعني ما يقدمه أو يضحى به الفرد للمؤسسة من أجل مكتسبات تعود عليه، تجعل من تركه له أكثر تكلفة مما قدم . والاستثمارات تمثل العامل الضامن لبقاء الفرد بالمؤسسة ، حيث تلتزم هي بمزايا مالية واستحقاقات توفرها له تجعله يستمر في البقاء.

وعليه تقوم ميكانيزمات الالتزام البقائي على التضحية والاستثمار .

(درويش م.، 2015، صفحة 63)



الشكل رقم (6) يبين ميكانيزمات انتاج الالتزام البقائي بمكونيه التضحية والاستثمارات

المصدر : إعداد الباحث

2-2- ميكانيزمات الالتزام بالرقابة (الالتزام بالمعايير) :

ويقصد بها تلك التوجيهات الايجابية والتقديرية لدى الفرد في المؤسسة بحيث ينظر للامور من منظور القيمي الاجتماعي ، فيصبح من خلال الاندماج والتوحد مع المؤسسة طلباتها حق يؤديه لها، و كواجب اخلاقي وادبي يمتثل به تجاه انتظامه بالمؤسسة يعتز بها ويرى في ذاته أنه اقل قيمة بدونها، وغير سعيد خارجها، وفي نفس الوقت يتولد الشعور والادراك بما يمثله من قوة للمؤسسة وبوجودها ضمن أفرادها وأعضائها للدرجة الاحساس بقيمة حياته ومعناها في القيام وانجاز متطلبات المؤسسة.

(درويش م.، 2015، صفحة 64)

2-3- ميكانيزمات الالتزام بالتماسك

ويعبر هذا المدلول على الانجذاب نحو الجماعة التي يكون عضوا فيها أو فردا من أفرادها، فترتبط بينهم بحبال الاخوة وأواصر المحبة من العواطف الوجدانية ، و تولد الشعور بالرضا العاطفي اتجاه بعضهم بعضا المنبثق من التشاركية والتوحد ، فيساعد الافراد بعضهم في انجاز المهمات ، ويستعنون بخبرات بعضهم ، فيقوى التواصل ويشد وتندفق المعلومات في سلاسة دون جحود ، وتختفي السلوكات السلبية . وفي هذا يقول كانتر: " هو التزام لكيان من العلاقات الاجتماعية ، وكل فرد من الجماعة ولاؤه واخلاصه للجماعة ككل ... وأن الروابط بينهم من القوة ما تقاوم أي تهديد، وتحافظ على الاخوية في أحلك الظروف" وهناك عمليتين يطرحهما لتحقيق ذلك هما :

التنازل : يكون عن أي ارتباط آخر م شأنه تفكيك التماسك.

(Kanter، 1968، صفحة 503)

العضوية : استخدام ما يدعم ويؤيد التوحد والتحمي عن الانفرادية وتتمثلت حتى في التعبيرات اللفظية بإستبدال (أنا) . ب: (نحن) .

وعلى ضوء ما جاء في نظرية كانتر (1968) وما قدمه كلمان (1958) في مقابل ذلك وما طرحه مايور وآلان (1990) لأبعاد الالتزام التنظيمي نلخصه في الجدول (01) التالي ما يلي:

الجدول رقم (01) يبين ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمي

كانتر (1968)	كلمان (1958)	مايور و آلان (1990)
الالتزام البقائي	الامتثال	الالتزام البقائي
الالتزام بالتماسك	التوحد	الالتزام الوجداني
الالتزام بالرقابة	الاستدماج	الالتزام المعياري

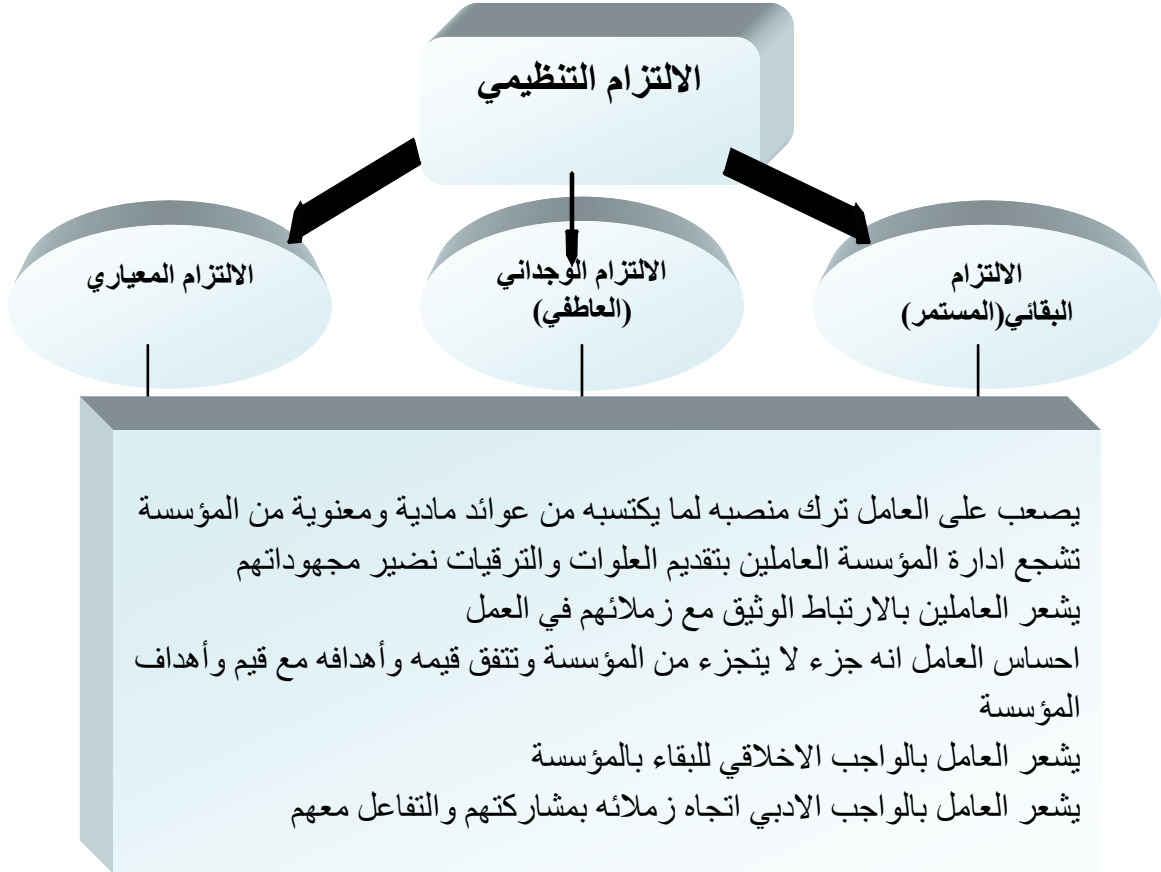
المصدر: محمد أحمد درويش (2015) ص 63

والملاحظ من الجدول أن الالتزام كان له ثلاث أبعاد عند كل من كانتر (1968)، كلمان (1958) ، مايور و آلان (1990) وأن بعد الالتزام البقائي اشترك فيه كلا من كانتر وكلمان.

(درويش م.، 2015، صفحة 63)

والملاحظ من خلال الدراسات السابقة أنها تعتمد في مجملها في تحليل الالتزام التنظيمي على الثلاث أبعاد التي قدمها مايور و آلان (1990) .

ولتجلي التعمق في البناء التحليلي لابعاد الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة نقدم الترسيم الآتية :



الشكل (07) : يوضح أنموذج تصوري لتطبيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة

المصدر : إعداد الباحث

في إطار تناول الترسيم التي تقدم أنموذج تصوري لتطبيق الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة المصنع يتضح أن الالتزام التنظيمي كمفهوم هو سلوك ينتهجه الفاعلون في المؤسسة، يساهمون من خلاله في خلق مناخ تنظيمي يتميز بالتوافق والانسجام والانتظام في أداء المهام نعرفه من خلال مكوناته اجرائيا :

التعريف الاجرائي للالتزام البقائي : يمثل للعامل الاستمرارية في العمل بالمؤسسة والرغبة في البقاء لما يحققه من مكتسبات، والاعتقاد أن مغادرتها يكلفه أكثر ، ويؤثر ذلك على وضعه الشخصي والاجتماعي

التعريف الاجرائي للالتزام الوجداني : يرتبط المفهوم بارتباط العامل العاطفي بالعمل في وظيفته بالمؤسسة والاستمرارية لتوافق أهدافه وقيمها، والشعور بتكفل المؤسسة بمشكلاته ما يجعله سعيدا بقضاء ما تبقى من مسيرته الوظيفية بالمؤسسة.

التعريف الاجرائي للالتزام المعياري : ويشير المفهوم الى شعور الفرد بأنه ملتزم أخلاقيا امام مؤسسته وأدبيا أتجاه الاخرين الذين يتشارك ويتعامل معهم في المؤسسة .

II-منطلقات برنارد في النظم التعاونية .. وسلوك المواطنة التنظيمية .

تواجه المؤسسات عامة و الصناعية منها على الخصوص جملة التحديات في طريق تحقيق التنافسية في ظل الاحداث المتسارعة والمتطورة التي تشهدها، أثقلت من خطواتها نحو تحقيق الكفاية الانتاجية ، فعملت على توظيف كامل طاقتها المادية والبشرية للوصول بالمؤسسة لغاياتها المرجوة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال التأكيد على أداء الادوار والوظائف الرسمية وتفعيلها من خلال التدريب والتكوين تارة وبالتحفيز تارة أخرى، وترسيخ وتعزيز الارتباط بالمؤسسة من خلال الاستثمار في العنصر البشري ،بمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ، توفير المعلومات والمعطيات ، فتح قنوات الاتصال، التشجيع على المبادرات الفردية والجماعية حرصا منها على توفير مناخ تنظيمي صحي تعاوني تتعزز فيه السلوكيات الايجابية الدافعة للعمل عن وعي ومسؤولية، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز الصور التي تتجلى في المؤسسات ذات التنافسية العالية، فهو ينم على مدى وعي الاطراف الفاعلة بالادوار المنوطة بهم وعلى مدى حرصهم الشديد على تحسين وتطوير المؤسسة .

وتأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لدوره في خلق مناخ تنظيمي ملائم يسهم بشكل أساسي وكبير في تعزيز الروابط والعلاقات التنظيمية بين العاملين والمؤسسة ،وفي تحسين أداء المؤسسة والعاملين وجماعات العمل ، فهو سلوك يساهم في تحسين ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية وباعث على الابداع والابتكار والتكيف وتأقلم للعمال في ظل المتغيرات والتطورات الخارجية.

(Williams & Anderons, 1991)

ويعرف سلوك المواطنة عند شناكو ودمبلار على أنها سلوك خارج الدور الوظيفي المطلوب ، ولا يترتب عن هذا السلوك مكافآت في حالة الاتيان به ، أو يعاب في حالة الامتناع عنه ، لكن تستفيد منه المؤسسة في كل الاحوال .

(العزام، 2015، صفحة 109)

واطلق عليه بيفر(1987) الدعم أو التأييد الاجتماعي فعرفه على أنه: هو مجموعة من الأفعال والتي لم تقدم من طرف الجهاز الاداري مباشرة ولكنها تجلب المنافع للمؤسسة تسمو عن المصالح الفردية.

وحسب أورغان وكونوفسكي فإنه : " السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيقه الفعالية التنظيمية " .

(معمرى و بن زاهي، 2014، صفحة 47)

وترجع جذور سلوك المواطنة الى زمن بروز العقد الاجتماعي وبناء الدولة، لكن كسلوك اداري تناولت الدراسات البحثية فهو يعد من الدراسات التي أنتجها الفكر المعاصر مؤخرًا، وازداد الاهتمام به في العقود الاخيرة الماضية ، لكونه يرتبط بالعامل الذي هو محور العملية الانتاجية في المؤسسات الحديثة واهم الموارد التنظيمية بها، كما يسهم بشكل كبير في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة ، وتحسين أداء العاملين وتطويرهم ذاتيا . وهو يؤدي كذلك عل مستوى الجماعة من التقليل من الاحتكاك من خلال ما يغرسه من روح المساعدة ب بين العاملين، وتدعيم روح العمل الجماعي الباعث على القيام بالاعمال التطوعية والسوكات الاضافية بالمؤسسة.

(هارون، 2014)

وتعددت دراسات السلوك التنظيمي في الآونة الاخيرة ومنها التي تناولت السلوك التطوعي، والذي اخذ مسميات مختلفة ، فنجد مسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية عند سميث وآخرون (1983)، وبإسم سلوكيات الدور الاضافي عند سكول وآخرون (1987) وبمسمى آخر السلوك التنظيمي المدعم إجتماعيا عند بيفر(1987). وترجع الدراسات بدايات التناول الى مع كاتز (1964) حين طرحت الانماط الثلاث الاساسية لسلوك الفرد الداعمة للعمل بكفاءة وفعالية في أي مؤسسة وهي :

توافر الحافز القوي لاستقطاب المؤسسة للعاملين .

القيام الافراد بالادور الرسمية والالتزام بها.

الاعمال التلقائية والتطوعية وهي ممارسات إختيارية.

ويطلق عليها سلوكيات الدور الاضافي.ومن أمثلة ذلك نجد الانشطة التي يؤديها الافراد داخل المؤسسة

وهي تتميزها عن غيرها كما تهدف الى حمايتها، المساهمات والمقترحات على تدعيم عمل المؤسسة ،

التدريبات الذاتية، الاشغال والاعمال التعاونية بين الزملاء، قبول المهام دون تذمر ، المحافظة على موارد

المؤسسة ، وهي كلها سلوكيات ايجابية وخارجة عن الادوار الرسمية وهي نزيهة وليس لها غرض خفي.

(Katz, 1964, p. 132)

وقد اعتمدت دراسة كاتز (1964) على كتابات برنارد شستر (1938) والتي تعد من أولى الكتابات التي تناولت الجهد التعاوني في المؤسسات وعلى إعتبره ضروري ومهم وحيوي لا يمكن لأي تنظيم أو مؤسسة الاستغناء عنه، وعلى إعتبره مولد للسلوكيات الايجابية ومنها سلوك المواطننة التنظيمية. والمؤسسة كتنظيم تعاوني يقوم على تضافر جهود الاطراف الفاعلة فيه، يمثل وحدة نسقية تتكامل مع مجموع الوحدات النسقية الاخرى، ويدورها الوحدة النسقية تتضمن نسقا تعاونيا داخليا ، وهو ما يدعم التنظيم كنظام مفتوح وهو ما يمثل وجهة نظر برنارد (1938)، حيث يرى أن التنظيم يتأثر بالعديد من العوامل منها، بيئة المحيط ، والمناخ الاجتماعي الذي يؤثر بشدة داخل المؤسسة نتيجة للعاملين ومختلف توجهاتهم الذين يلتحقون بها، وسلوكياتهم اتجاه تحقيق الاهداف في توحد وتعاون .

ويطرح برنارد ثلاث مظاهر للتعاون وهي:

- حينما يوجه كل فرد إهتمامه بمحيطه الخاص وهنا تظهر فكرة أن المصلحة تقتضي التعاون من أجل تحقيق الاهداف
- في حالة ما شكلت المهام والانجازات والمواعيد ضغطا على العاملين ترتفع وتيرة اقرار التعاون وتتبلور آفاق العمل الجماعي .
- في حالة المشكلات والمعضلات فهي مدعاة للتعاون ورفع من وتيرته، فتقسم المشاكل الى أجزاء في تعاون لضبط المشكل والتحكم فيه.

(قاسمي، 2017، الصفحات 150-151)

يطرح برنارد في نظريته أنه يتوجب على المدير أن يدرك حقيقة التعاون بين جميع الانساق المكونة للمؤسسة أو التنظيم ، وأن يقوم بدوره في تسهيل عملية التواصل بين هذه الانساق التعاونية ، كما يشجع على تكوين الجماعات ومقاربه أهدافها غير الرسمية الى أهداف المؤسسة الرسمية . كما يشيد بأهمية ودور الحوافز والامتيازات الباعثة للقيام بالأعمال ، فالعامل بحاجة للتحفيز ، كما تنافس الافراد يجعل من القيام الاعمال وتطويرها هدفه رغبة في المكافأة، ورغبة في منافسة الآخر ببذل أكبر جهد أو تقديم عمل مميز وكل هذا من مصلحة المؤسسة التي يدفع بها نحو التطور والتنمية وتحقيق الاهداف.

ويطرح في هذا الصدد برنارد شستر في نظريته النظم التعاونية أشكال من المحفزات والمغريات :

- المزايا المادية نقدا أو أخرى ذات قيمة
- اتاحة الفرص للافراد للتفوق والوصول الى مراكز تحكم في المؤسسة

- الامداد بطرق عمل مادية ملائمة تساعد على انجاز المهام .
- التقديرات المعنوية والتحفيزات اللفظية والاشعار بالانتساب والولاء للمؤسسة
- الارتباط الجماعي التحفيزي والباعث للعمل التطوعي والشعور بالانتماء
- التشاركية في صناعة القرار وفي اتخاذها واحساس العامل بأهمية مكانته ، مدعاة لاضافة الجهود.

يقر برنارد من خلال أسهاماته بوجود نسق تعاوني كمركب معقد تحدوه علاقات اجتماعية مميزة من خلال التعاون داخل المؤسسة بين الفاعلين فيها، فهو تعاون يقوم بين طرفي أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد ، فالمؤسسة كتنظيم هي وحدة فرعية في نظام أكبر يتكون من عدة وحدات صغرى هذه الانساق الصغرى تتضمن بدورها نسقا تعاونيا داخليا.

(بوحفص، 2017، صفحة 106)

ولقد تمحور تصور برنارد للتنظيمات من خلال أنها:

- أفعال بشرية من حركات وعواطف واقوال موحية بالعلاقات المحددة لتنظيميا.
- لا تستطيع المؤسسات الخروج الا عن طريق التواصل بين مجموعة الافراد القادرة على تحقيق الاهداف وفق تشاركية في العمل وتفعيلا للعناصر الاتصال بينها.
- النسق التعاوني هو تشكيلة مركبة من مكونات فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية وموضوعية وعلاقات خاصة وممنهجة طبقا للتعاون بين فردين أو اكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل.
- التعاون بين المرؤوسين حيث يعتبر بث روح التعاون من أهم الوظائف الادارية التوجيهية ، فتحقيق العمل بكفاية انتاجية عالية لا يتحقق الا من خلال تنمية روح التعاون.
- كما أن وظيفة التوجيه بالاساس تهتم في ادارة السلوك التنظيمي ببث روح التعاون الاختياري بين الافراد في المؤسسة .

(المداني، 2018، صفحة 53)

وتأسيسا على ما سبق يتضح أن لبعث سلوكيات ايجابية داخل المؤسسة كسلوك المواطنة التنظيمية يتعين على الاطراف الفاعلة بها ، تدعيم العمل التعاوني لأهميته القصوى في زيادة من أدائية الافراد وتحفيزهم العالي لتقديم الدعم الاضافي الذي يعود على المؤسسة بزيادة في فعاليتها الانتاجية ، فالمؤسسات المشجعة للعمل التعاوني تنتقل بينها الخبرات والمهارات والمعارف بين أفرادها مما يحقق التطور والنمو .

وهذا ما يتماشى والتركيبية التكوينية لمؤسسة وحدة مصنع الاسمنت بإعتبارها نسق من مجموع الانساق المكونة لمجمع هولسيم تتكامل فيما بينها من خلال :

تبادل الخبرات والتقنيات الحديث في ميدان التصنيع للمادة المنتجة

تدعيم بعضها البعض وفق أطر تنظيمية بالاطارات المؤهلة ذات الخبرة العالية

تنظيم الدورات التدريبية المشتركة لنقل المعارف والوقوف على المستجدات.

وقد أسهمت سرعة التواصل ونقل المعلومات بشكل كبير في تبادل الخبرات وتطوير الوحدة ونقلها الى

مصاف التنافسية العالمية لما تحققه من انتاجية عالية بتقنيات حديثة.

وتعميقا لفهم سلوك المواطنة في نسق مؤسسة المصنع و من خلال الادبيات التي تناولت المفهوم

يطرح الباحث المكونات المتضمنة لسلوك المواطنة التنظيمية في ثلاث هي : الولاء ، الايثار ، وعي

الضمير ، واستكمال للتوضيح مفهوم يقدم الباحث تعريفات الاجرائية لهذه المكونات .

2-1 لايثار

الانسان اجتماعي بطبعه وهي خصلة دفينه في التكوين البشري ، تحتم على الفرد التعامل مع غيره

في تفاعل وتبادل، والمؤسسة نظام اجتماعي تستدعي أكثر من غيرها من خلال الأهداف التي اجتمعت

على تحقيقها إلى التفاعل والتبادل في الخبرات والأدوار والمهام والوظائف والى غير ذلك من متطلبات

التنظيم، وضمن هذه العملية التفاعلية التي تستدعي التعاون في نظام نسقي تظهر سلوكيات ايجابية

وأخرى سلبية بالمؤسسة . والمؤسسة الرائدة تدعم السلوكيات والميزات التي تبعث على المضي قدما نحو

تحقيق الهدف ، ومن هذه الميزات النتاجمة عن التعاون والتفاعل يبرز سلوك الإيثار بين العاملين الذي

ينم عن قوة الارتباط بين العاملين في التنظيم . وهو عملية لتقديم نفع أو دفع ضرر منبعها التفصيل

وإعطاء الاولوية للزميل في العمل .

ويتطلب تطبيق سلوك الايثار لمهارات معرفية يتصف بها الفرد تمكنه من إدراك حاجات الاخرين

وإدراك قيمة الايثار قبل ذلك كسلوك حضاري في تفاعل الافراد والجماعات ، ومدى مساهمته في اذكاء

روح الاخوة والحب والاندماج بين المتفاعلين فيما بينهم . كما يحتاج الفرد الى متسوى راقي من المنظور

المعرفي الاجتماعي ومن المنظور القيمي و الخلقى ، ليدرك من خلاله الفرد ماهية الواقع وكيفية التعامل

معه ، على اعتبار ان الحاجات الانسانية وتطلعات الافراد المبلورة في قيمهم الثقافية .

(القيوتي، 2008، صفحة 36)

التعريف الاجرائي لسلوك الايثار:

هو سلوك نابع عن العامل اختياريا وطوعية دون اكره ، ولا ينتظر منه مكافأة، مستهدفا تقديم المساعدة ومد يد العون لحل مشكلات زملاء، ورفع عنهم أعباء العمل والمشاركة في المعلومات بطيب نفس ، في إطار مناخ تعاوني صحي .

2-2 الولاء :

يعد الولاء مفتاحا مهما لمعرفة مدى انسجام واندماج الافراد مع بعضهم البعض في المؤسسة ومع المؤسسة ، فالعاملين ذوي الولاء العالي هم من تكون لديهم الاستعدادات الكبيرة للقيام بالمهام ، ويبدلون قصاري الجهد من أجل تطوير المؤسسة والنهوض بها، ويعني الولا عمليا هو التفاني الدائم من قبل فرد معين في خدمة قضية من القضايا ، حيث تتحد صفة الولاء من خلال ثلاث أوجه تتحقق في الشخص حتى تطلق عنه وهي :

اوجود قضية بعينها يشعر الفرد اتجاها بهذا الولاء

أن يقدم خدماته لها طوعية

أن يعبر عن ولائه بإخلاص وبصورة فعالة ودائمة.

(رويس، 2002، صفحة 43).

ويعد الولاء مقياسا لدرجة التوافق والتوحد بين الفرد ومؤسسته، باعتباره استغراق للذات في الأهداف التي توحدت بين الفرد ومؤسسته، لذا فهو يتأثر بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل في المؤسسة .

التعريف الاجرائي للولاء بالمؤسسة .

هو الشعور المتولد لدى العامل اتجاه المؤسسة ، فيكون إخلاصه لها ، والارتباط الوثيق معها ، مع الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها ، وتفضيلها على من سواها .

3-2 التعريف الاجرائي لوعي الضمير

ويقصد به السلوك الذي ينتهجه العامل تطوعا فيقوم بمهام اضافية مع حرصه على اداء وظيفته في وقتها، وابداء مقترحات فعالة تساعد في تنمية وتطوير المؤسسة والمبادرة الاختيارية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

ثالثا: مناقشة لواقع الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

شهدت المؤسسات الجزائرية منذ انطلاقتها الحقيقة بعد الاستقلال الى جزائر اليوم بتجارب متنوعة في تسييرها ، تباينت فيها الرؤى والاهداف كما اختلفت معها الاساليب والمناهج نتيجة الصعوبات التي ساهمت بشكل كبير في عرقلة مسار التطور والتنمية المرجوة منها ، وقد أرجعت العديد من الدراسات التي تناولت المواضيع المتعلقة بهذا الشأن الى صعوبات في تسيير الموارد البشرية وأنها لم تعطى لها الاهمية ولم تحضى بالعناية التي تؤهلها الى القيام بدورها، ففشلت في فهم الكثير من الدوافع الداعمة والقيم الباعثة لروح العمل لدى العامل الجزائري ، ويمثل غياب عنصر الانتماء الوظيفي أحد هذه الدوافع .

الانتماء الوظيفي ومرحلة التسيير الذاتي

امتدت هذه المرحلة من 1962 الى 1964 وهي المرحلة الموالية لما بعد الاستقلال مباشرة ، والتي اطلق عليها مرحلة التسيير الذاتي وهي تعرف على أنها ظاهرة اجتماعية وسياسية واقتصادية تبنى على أساس قاعدة الملكية الجماعية لوسائل الانتاج . اتبعت الدولة الجزائرية اجراءات في تنظيم المزارعين والعاملين في جمعيات وتعاونيات للحفاظ على سير المؤسسات ، وتولى العمال تسيير المؤسسات بعد الاخلاء من طرف المعمرين ، وعليه لم تكن فكرة التسيير الذاتي وليدة تخطيط محكم أو نابعة من استراتيجية منظمة وفق برنامج عمل للدولة الجزائرية، بل كانت استجابة للأمر الواقع كان لا بد للسلطة أن تملء الفراغ الذي وجد بالمؤسسات وخاصة الصناعية منها . ولكن عدم الوضوح في الاجراءات واللوائح التنظيمي حال دون المضي نحو التنمية المنشودة و لم يشعر خلالها العامل الجزائري الذي كان يطمح الى التحرر من قبل الاستعمار أنه ينتمي الى مؤسسة العمل في جزائر الاستقلال .

لقد شكلت الازدواجية في التسيير أحد اهم العراقيل التنظيمية ، بين مسؤول منتخب من العمال ومسير تعينه المركزية تذبذب في تطبيق القرارات وتعدد في الولاءات التي أفقدت العامل الجزائري أنتمائته لوظيفته فأثر ذلك على مردود عمل ونتاجية المؤسسة ككل.

(داوود، 2005، صفحة 248)

وبرغم أن التسيير الذاتي صورة من صور العمل الجماعي في ادارة المؤسسات أين يجب ان يكون التوحد والانسجام، الا أنه شهدت المرحلة واقع مغاير عما كان مأمول تعددت أسباب ذلك منها:

- ثقافة العامل المزارع: شكلت الثقافة العمالية التي يحملها العمال من واقعهم الاجتماعي من خارج المصنع وما تحمله من تناقضات أفرزتها الحقبة الاستعمارية ودعمتها عقلية التسيير عائق امام

بعث روح العمل المولدة للانتماء للوظيفة والمؤسسة. فكانت ثقافة العامل الشائع كما يطلق عليها جمال غريد(1997) من أوجه الاحتكاك والمواجهة في مؤسسة المصنع.
(بشير، 2018، صفحة 34).

لقد تفتت سلوكيات محبطة كالنزاعات جراء الاختلافات في التسيير بين المسؤولين ، وتفشي الفساد ، والرشوة والمحسوبية .

- بروز طبقة داخل العمال

- قلة الكفاءة عند المسيرين والمدراء لحدائثة التجربة

- احتكار المعلومات في مستويات معينة اسهم في الجهل بالقوانين عند العمال .

كل هذه السلوكيات أعطت صورة سيئة عن المؤسسة فتدخلت المركزية لتتولى التسيير مركزيا حفظا للمال العام وأصبح دور العمال لا يتعدى التنفيذ ففقدت الروح العالية والارتباط والانتماء بالمؤسسة . وأصبحت العلاقات الاجتماعية السائدة يتبنى على التكتلات والطائفية والتي رسختها الإدارة المتحيزة حتى تتمكن من البقاء والحفاظ على السلطة بالمؤسسة قدر الامكان .

الانتماء الوظيفي ومرحلة التسيير الاشتراكي.

محاولة من الدولة الجزائرية انقاذ المؤسسات من العبثية في التسيير وحفظا للمال العام وترشيده وتحمل المسؤولية الاجتماعية من طرف السلطات دخلت في تجربة جديدة هي المؤسسة الاشتراكية ، الذي يعد صورة جديدة لإرساء الديمقراطية المنشودة في الجزائر المستقلة ، فسنت نظام وقوانين تراعي مشاركة العمال في التسيير الى جانب قيامهم بالمهام التنفيذية ، فكان إنشاء الجمعية العامة للمؤسسة التي تعمل على مشاركة العمال في صناعة القرارات وحل المشكلات ومراقبة التسيير ، الا انه لم يخلو من نقائص وعيوب حالت دون تحقيق المطلوب منها:

التوجه الاجتماعي المتطرف للمؤسسة

اتجهت الدولة في تسيير المؤسسات بمنهجية جديدة تراعي فيها مصالح ومطالب العمال الاجتماعية، من توفير مناصب شغل ، التعليم لمحو الامية، النقل ، الصحة ، التكفل بالاطفال عبر مخيمات صيفية دورية ، مما نتجت عنه انخفاض في مردودية الانتاج على حساب أهداف التنمية .

عشوائية التوظيف .

كانت عملية التوظيف متصلة مباشرة بالمركزية وفق القانون المنظم لها ولم تكن وفق احتياجات المؤسسة ، فأختل التوازن الوظيفي بين الفئات المهنية مع نقص في الاطارت المؤهلة مما ولد عدم التوازن في الاحتياجات في المؤسسة كليا ونوعيا.

غياب العدالة في الاجور .

عملية تحديد الاجور هي من صلاحيات الحكومة وليس للمسيرين داخل المؤسسة اي دخل ف يترفع الاجور فتساوى العامل النشط كغيره غير المبالي ، مع غياب التحفيز ثبط من عزيمه العاملين وأحدث خلاا تنظيما وأصبحت بيئة العمل غير مناسبة للبعض وولدت نقص في روح الانتماء والولاء الدافع للقيام بالوظيفة على أكمل وجه.

التعيينات الفوقية للمدراء

خلقت تعيينات المدراء من طرف السلطة مشكلة في التسيير مما جعل الولاء يتحول من الولاء للمؤسسة الى الولاء للشخص الذين عينوهم ، وللحفاظ على مناصبهم كانت المحاباة لمن يوالهم في تعيينهم في المناصب دون كفاءة ن مما خلق خلاا وظيفيا في المؤسسة وانسداد بين الاطارات المحلية والمسيرين بالوصاية ، والتناقض في الخطابات بينهما وهو ما طرحه علي الكنز (1983) حينما تناول تمثلات الاطارات في مصنع الحجار

(بشير، 2018، صفحة 21)

وانعسكت هذه العيوب والنقائص على الوضع المؤسسي بالمصنع ، مما ولد انتشار عقلية البايك، فقدان الثقة في الممثلين المنتخبين من طرف العمال ، عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة مكان العمل ، ولا الى الوظيفة التي يشغلها.

الانتماء الوظيفي وتجربة استقلالية المؤسسات

ضمن الاصلاحات التي اتبعتها الجزائر في بعث المؤسسات الصناعية منها خاصة، لتحقيق التنمية المطلوبة، جاءت عملية التحرير للمؤسسات الوطنية من القيود التي تخضع لها وكانت وفق التوجه العالمي نحو الانفتاح الاقتصادي والتجارة الحرة . واستند المشروع الخاص بالاستقلالية الى مجموعة قوانين لتطبيقه منها إضفاء الشخصية القانونية والمعنوية للمؤسسة والتي يحملها التزامات ويكسبها حقوق كالذمة المالية المستقلة، عدم التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية للمؤسسة ، تنظيم الاقتصاد الوطني وفق قرارات منظومة تخطيطية تلزم احترام القواعد الاجراءات .

وقد هدفت كل هذه الاجراءات الى تحقيق الفعالية وترقية الصادرات وتلبية احتياجات السوق والمحافظة على القدرة الشرائية للمواطن والقضاء على السلبيات الموروثة عن التجربة السابقة كالمحسوبية واللامبالاة، التشجيع على العلاقات التعاقدية التي تحقق التنمية والتطور للمؤسسة وتوفير الانتاج الكافي لاحتياجات المواطن. كما عملت على تغيير العقلية التقليدية للعامل التي كان ينظر بها الى المؤسسة ، وعلى الرغم من التحسينات الملحوظة في التغيير على مستوى المؤسسة باستقلاليتها، الا انه شكلت السلبيات المترتبة مشاكل اجتماعية واقتصادية أثرت على العامل الجزائري وعلى دور المؤسسة المطلوب منها، الغياب التصور السليم لكيفية الانتقال الى اقتصاد يعتمد على العرض والطلب ، غياب الهياكل القادرة على حل المشاكل ، كما فرضت العقلنة اتخاذ اجراءات لتحقيق التوازن في حجم العمالة أثرت على عملية التشغيل. (داوود، 2005، صفحة 254).

فظهرت عقود ما قبل التشغيل وهي عقود مؤقتة تفق العامل الكثير من الامتيازات خلقت توترا لدى العمالة وأفقدتها الامان الوظيفي مما ترتب عنه فقدان الارتباط والانتماء.

الانتماء الوظيفي وتبني مشروع الخصوصية

عجز المشروع المتبع في استقلالية المؤسسات في تحقيق فعالية المؤسسة الاقتصادية ، فبدأ التفكير في مخرج جديد تمثل في الدخول الى عالم الخصوصية ، والتغيير في التوجه العام من الاشتراكي الى الليبرالي بشيء من التحفظ. هذا التغيير الذي املت الظروف التي مرت بها الاقتصاد الوطني واملاءات صندوق النقد الدولي على اثر قانون اتفاقية في أوت 1995 المبرم.

(عجة، 2006، صفحة 297)

على إثر ذلك تم تحويل رأس مال المؤسسات العمومية كلي أو جزئي من خلال المساهمة العمالية، رفع رأس مال المؤسسة ، طرح الاسهم للبيع ، بيع أصول المؤسسة العمومية في حالة التوقف عن التسديد. وهدفت الى الرفع من كفاءة الاقتصاد، وتحقيق الكفاءة في ادارة وتشغيل الخدمات ، تحسين طرق التسيير،..ورغم كل هذا كانت النتائج سلبية ووخيمة نتيجة الرفض لهذا التحول من طرف الاطارات والطبقة العمالية التي ترى فيه تقييد لها ، فأرتفع عدد الاضرابات وظهر سخط العمال وهو ما أظهر فقدان التام للأحساس بالانتماء للمؤسسة والوظيفة.

ولكن مع مرور الوقت والانفتاح العالمي مع العولمة في كل المجالات ودخول اقتصاد السوق مع تواجد المؤسسات والشركة الاجنبية في ظل الشراكة ، تغيرت النظرة مع استخدام التكنولوجيا والخبرات الجديدة المنتمية للشركات الاجنبية مع النظرة الجديدة للمورد البشري كمحور للعملية الانتاجية وأتباع الاساليب

العلمية العالمية في الإدارة ، دخلت المؤسسة في الجزائر الى ساحة جديدة من التسيير تستدعي تساؤلات حول مدى النجاعة التي تحقق انتماء العامل وظيفيا وتنظيما للمؤسسة ، وهو ما نحاول الاجابة عنه من خلال تناول وحدة مصنع الاسمنت كميدان للدراسة .

خلاصة :

يعمل الموظف والعامل داخل المؤسسة لبذل الجهد بناء على ما يحمله من سلوكيات دافعة وداعمة تؤثر على اتجاهات وتفاعلاته نحو زملائه العاملين ونحو مؤسسته، فاشعور بالانتماء للوظيفة وللمؤسسة داعم اساسي للعامل بالالتزام والعمل على العطاء وبذل الجهد، ومحفز لتقديم خبراته وقدراته وابتكاراته لتطوير وتنمية المؤسسة التي يعمل فيها ، وهو ما حاولنا تسليط الضوء عليه من خلال طرح لدالية المفهوم وتقديم المقاربة النظرية من خلال أبعاده، ثم طرح للواقع الذي شهدها لانتماء الوظيفي عبر التجارب اللجزائر في التسيير.

الفصل الرابع

علاقة الصحة التنظيمية بالانتماء الوظيفي

تمهيد

أولاً: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

1-العدالة التوزيعية وتضمن الالتزام بالبقاء في المؤسسة

2-العدالة الاجرائية مطلب نحو تحقيق الالتزام الوجداني

3-العدالة التفاعلية دافع لتجسيد الالتزام المعياري

ثالثاً: التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية

1-الاستقلالية والحرية منحى لتثمين الولاء

2-المشاركة في اتخاذ القرارات كصورة عاكسة لسلوك الايثار

3-تفويض السلطة مسؤولية تدفع نحو وعي الضمير

خلاصة

تمهيد

تعد المؤشرات ودلالات المتغيرات ركن أساسي في التحليل للظاهرة الظاهرة الاجتماعية باعتبارها تلامس الواقع مباشرة ، فهي الجانب الملموس والملاحظ من الظاهرة والذي تقاس به. لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول مؤشرات وأبعاد الدراسة من خلال ربط أبعاد المتغير المستقل الصحة التنظيمية بأبعاد المتغير التابع الانتماء الوظيفي لهذه الدراسة البحثية .

1- العدالة التوزيعية وتضمين الالتزام بالبقاء في المؤسسة

تعد العدالة التوزيعية كبعد أساسي من أبعاد العدالة التنظيمية والذي حضي بالتركيز عليه في دراسات آدمز وودراسة راولز حين طرح نظريته العدالة انصافا ، وتتعلق بما يحصل عليه العامل من عوائد جراء ما قدمه من أتعاب ، فهي الثمار المكتسبة من مهام منجزة ، وتعرف بأنها نتائج مقابل تكاليف، تتمثل في الاجر والترقية والمكافآت المختلفة مادية أو معنوية ، وعدالة الاجر لا نتحدث عنها من باب التساوي العيني النقدي، لانه تحدها القوانين المنظمة للعمل حسب الرتب والوظائف ، لكن الذي يطلبه العامل والموظف هو العدالة في التوزيع في الجانب الآخر، فالكيفية والحجم الساعي والزمن الذي يحدد توقيت العمل وتقاضي الأجر هو المعني لدى العامل، فإدراكه للعدالة من هذا الجانب وتحقيقها واقعا تزيد من اعتزاز العامل بوظيفته والشعور بالتوافق في المصالح والاهداف وهو دافع لاستمراره بالبقاء في المؤسسة .

كما تعرف ايضا بالانصاف المدرك للعاملين من طرف العاملين حول توزيع الموارد من طرف ادارة المؤسسة، كما هي قيمة اقتصادية للمورد المستلم.

(العطوي ع.، 2011، صفحة 170)

إنه تمثل انعكاس أفعال العاملين نحو التوزيع المنتهج من قبل الإدارة في شتى العلاوات والمكافآت مادية كانت أو معنوية، كما أن التوقيت المناسب للعمل ، وحجم ساعات العمل ، والتناسب في شغل الوظيفة مع مؤهلات العامل ،هي صور لعدالة التوزيع بالمؤسسة.

فتوزيع الأجر في وقتها المحدد وعدم التأخير فيها لجميع العمال، يعمل على اغنائهم عن الدين في حالة التأخير في الدفع ، ويلغي فكرة الغياب عن العمل للإشتغال بوظائف ثانوية قصد أجر يسديد حاجاته م، ويمكنهم بالبقاء والالتزام بوظائفهم والاستمرارية فيه ، كما أن الحجم الساعي اذا تناسب مع قدرة العامل وتوافق مع أجرته يغنيه عن التفكير في عمل آخر ثانوي يستزيد به، فيعطى كامل وقته في وظيفته بالمؤسسة مما يستشعر ارتباطه بها.

وعليه ومن خلال ماورد فإن العامل بالمصنع بحاجة الى تطبيق عدالة وانصاف في بيئة عمله، تمكنه من أداء المهام الموكلة اليه دون النظر أو التفكير في الاشتغال بوظيفة أخرى تجعله غير مستقر ولا يستمر في مكان عمله، إنما تكون محفز له بالالتزام والاستمرارية بالعمل في المؤسسة.

2 العدالة الاجرائية مطلب نحو تحقيق الالتزام الوجداني

تمثل عدالة الاجراءات الآليات التي استعملت في تحديد المخرجات، وإدراك العاملين بالمؤسسة واحساسهم للمدى الذي يجعل من هذه الاجراءات محققة للعدالة حين تحديدها من يستحق المكافأة، فهي انعكاس للتصور الذهني للانصاف المتبع في اجراءات اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالعامل فيما يخص الاجور ، الترفيعات، الترقيات، وغيرها من الاستحقاقات .
فهي تعني العدالة المدركة عند العاملين من الاجراءات والقواعد المستخدمة في مكان عملهم.

(Lee، 2000، صفحة 27)

و بناء على ما تقدم من اللائق من ادراة المصنع أن تولي الاهتمام بهذا الوجه للعدالة التنظيمية لما له من الاثر على العاملين في شعورهم واحساسهم الحقيقي بحفظ حقوقهم والتكفل بمشاكلهم بتطبيق الاجراءات المنصفة ، وقد حدد ليفيتيل(1980) مجموعة مبادئ تجعل من اجراءات المؤسسة عادلة وهي :

مبدأ الاستئناف :بمعنى اوجود فرص التغيير في القرارات اذا ما بان فيها خلل ما له مبرر.

مبدأ الاخلاقي : ان التوزيع للمصادر يكون وفق معايير اخلاقية

مبدأ عدم التحيز: ابعاد المصلحة الشخصية والذاتية من تأثيرها على اتخاذ القرارات

مبدأ الدقة : اتخاذ القرار يصنع وفق معلومات صحيحة وسليمة

مبدأ الانسجام : ويقصد به تناغم الاجراءات توزيع الاستحقاقات والمكافآت على جميع العاملين وفي كامل

الاقوات.(كمون، 2015، صفحة 546) ، فهي تشير الى الثبات والدقة والصحة الواقعية و

الموضوعية..

يعد توافر هذه المعايير في المؤسسة و إدراك العاملين لها، والوقوف عليها واقعيًا من خلال الاطلاع على القوانين واللوائح المنظمة ابتداءً، والتبصر بمحتواها بما يحقق لهم من ترفيعات ، وتحفيزات ومكافآت ، دافع للسلوك الايجابي ومعزز للشعور بالارتباط العاطفي .

III - العدالة التفاعلية دافع لتجسيد الالتزام المعياري

والعدالة التفاعلية تعد من الابعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية فهي تدل على مدى الشعور بالمساواة والانصاف في التعاملات خلال تطبيق القوانين والاجراءات وتنفيذ المهام والوظائف، بمعنى حين التعامل مع متخذي القرار في المؤسسة هل فيه احترام وتقدير وحفظا للكرامة أو غير ذلك .

فهي طريقة التصرف داخل المؤسسة تنظيميا وإنسانيا و درجة احساس العامل بها وقت تطبيق الاجراءات. فحين شعور العامل وادراكه من خلال الاجراءات أن المؤسسة أعطت له من الاهمية بمكان من خلال ما خصص من نفقات على تكوينه وتدريبه وتخصيص علاوات معينة نظير جهد مبذول ، والتعامل معه بروح المسؤولية والاحترام، فيتولد لدى العامل إخلاقيا وادبيا التزاما للتعويض نصير هذا بالاستمرارية في العمل و تسخير قدراته خدمة للمؤسسة .

ويضيف يزايد(2006) يمكن للعامل أن يوجد لديه الشعور بالعدالة التنظيمية و بعدالة المعاملات بالكيفية التي تتم معاملته بها أثناء تنفيذه لاجراء تنظيمي معين، كما تعكس عدالة التفاعل وجود العدالة التنظيمية بين العامل والمدير خلال عمليات تقييم الاداء، كما تعبر عن اخلاق و مدى الاحترام الذي يبديه المدير للعامل عند اخباره بالطريقة المتخذ بها القرارات والاجراءات الرسمية.

(زايد، 2006، صفحة 11)

فهي ما يعتقد الفرد بخصوص نوعية المعاملة الشخصية التي يتحصل عليها ممن يصنعون القرارات وعند وضع الاجراءات.

(برياوي و سليمان، 2017، صفحة 172)

ونلتمس مما تقدم ان عدالة المعاملات هي تعزيز للمعاملات الانسانية بين جميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة ، كما هي عدالة في التواصل المعلوماتي والايضاحات المتعلقة بالعمل وحيثياته، التي تعمل على غرس وتعزيز الارتباط العاطفي للعامل بمؤسسته.

ثانيا: التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية

1-الاستقلالية والحرية منحي لتثمين الولاء

ويقصد بالاستقلالية هي كميات الاعمال التي تعطى فيها الصلاحيات للعامل أن يقرر فيها بحرية ، فهي مدى الذي يعطون فيه التوجيهات، أو حاجاتهم بغية الحصول على إذن لانجاز المهام المراد القيام بها ، بمعنى الى اي مدي تتضارب المسؤولية الاستقلالية والاهداف المرسومة طرف الإدارة حتى يقوم العامل بعمله بحرية وأكثر فاعلية .فهي تتمثل في تحديد المهمة واعطاء الحرية والاستقلالية الاجرائية للعامل فيها ، في اطار القوانين واللوائح للمؤسسة ككل .

(السكرانة، 2009، الصفحات 360-361)

ويطرح سو وآخرون (2010) من خلال دراسة اجريت على العلاقة بين سلوك المواطنة وغيره الافراد في العمل ، ليخلص أن

عدم تمكين العاملين بإعطائهم الصلاحيات وتفويضهم السلطات، وافتقادهم الى الاستقلالية لتولي المهام من قبل المسؤولين عليهم ، مع الرجوع الدائم الى رؤسائهم قبل اتخاذ أي قرار ، يدفع الى تنامي الاحساس بعدم أهمية العمل الممارس وأن لا معنى له، وهذا قد يفقد العامل الشعور بأن اهتمامه لا تتطابق مع اهتمامات المؤسسة ، فهو لايقدم شيء جديد و غير مؤثرين ، فيتولد شعور اللامبالاة المصاحب لفقدان الولاء وهو ما ينتج عنه انخفاض في سلوك المواطنة التنظيمية .

(Soo, John, & Hyun-Min, 2010, p. 535)

وهو التوجه الذي يطرحه والتصور الذي يقدمه من جهة أخرى ماكجريجور (1960) في نظرية (X) لما وصف أن العامل ينظر اليه كتروس آلية فهو موجه ومراقب ومهدد ومعاقب في حالة التراخي، فهو لايملك الاستقلالية وحرية التصرف وهو مدعاة لفقده الرابط والذي يطلق عليه من جهته دوركايم بالرابط العضوي في المجتمعات الحديثة .

والاستقلالية هنا مطلوبة على كامل المستويات الادارية ، حتى الدنيا منها فهي مدعاة الى الابتكار والابداع وبذل الجهد .

كما أن حرية التصرف للقيام بالمهام المطلوبة من العاملين ، مدعاة لتشجيعهم على اخراج خبراتهم ومهاراتهم وتوظيفها وفق استراتيجية للتمكين تطرحها المؤسسة.

(Nixon, 1994, p. 16)

وعلى ضوء ما سبق من التفسيرات المعرفية لمدلول الاستقلالية والحرية وعلى دورها الفاعل في تحريك السلوكيات الايجابية لدى العامل بالمؤسسة، و كمبدأ مثنى لعملية التمكين الوظيفي له ، يتولد لدى العامل الشعور بالارتباط والتوحد مع وظيفته من خلال الحرية في التصرف واتخاذ القرارات فيها مما يتنامى لديه الاحساس بالولاء للمؤسسة لوضعها الثقة فيه لتسيير المهام الموكلة اليه ضمن نطاق من الاستقلالية .

II-المشاركة في اتخاذ القرارات كصورة عاكسة لسلوك الايثار

بداية القرارات هي اختيارات وهي البدائل الافضل من مجموعة بدائل متاحة وجزء جوهري في حياة الاشخاص ، كما هي كذلك في بيئة العمل عند العاملين ، وتتم عملية صنع القرار بناء على التحديد والتحليل الدقيق للمشكلة بهدف الوصول الى تصورات واقعية ، واتخاذ القرارات عملية متداخلة ، و قد تكون وفق استراتيجية طويلة المدى أو تكتيكية قصيرة المدى ، وهي أساس من الاسس المتينة التي تقوم عليه الإدارة ، وهي نتاج صناعة القرار وهي مرحلة الاستقرار على بديل من الخيارات المتاحة .

(المغربي ع.، 2008، صفحة 318)

تدل المشاركة في اتخاذ القرارات على مشاركة العاملين في صناعة القرارات واتخاذها في المهمات الموكلة اليهم ، بصورة مباشرة

والتي تتطلب وعي وادراك ثاقب للامور المتعلقة بالقضايا المراد اتخاذ فيها القرارات ، بمعنى أن مشاركة العاملين تتطلب المهارات والخبرات والمؤهلات التي تجعل من مشاركة العاملين ذات فائدة ، حيث تمكنهم خبراتهم من التنبؤ بالمستقبل وفي نجاعة الخيار المتخذ . والتشاركية تغرس الشعور بالاهمية الملقاة على عاتقهم من طرف ادارة المؤسسة ، كما تجعل العامل سريع التقبل لعمليات التغيير ، كما انها تزيد من الكفاءة والفعالية .

وتعد المشاركة في اتخاذ القرار كآلية تحفيزية مصممة لتفعيل أداء العاملين بالمؤسسة و مكون في اطار استراتيجية التمكين التي تنتهجها الإدارة في تسييرها، معززا ودافعا للزيادة في الفعالية الانتاجية جراء فتح المساحات لإبداء الراي وطرح المشاريع والافكار الجديدة والمبتكرة ،وهو مدعاة لتبادل المعلومات دون بخل أو اجحاف لمشاركة ومساعدة الآخرين في حل مشاكلهم.

(الدوري و صالح، 2022، صفحة 83)

ومما تقدم فالمشاركة في اتخاذ القرارات بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض هي ترسخ لمبادئ وسلوكيات وتقاليد عمل ايجابية كمساعدة العامل لزميله في اتمام المهام ، وتقديم الرأي والنصيحة والتوجيه في سير العمل ، المساندة في حل المشاكل وهي في مضمونها تأخذ جانبا من الزمن وجانبا من البدن ، يكون العامل فيها مستثيرا غيره بها .

وهي بهذا تأخذ بمبدأ أخلاقي رصين متمثلا في الايثار .

3- تفويض السلطة مسؤولية تدفع نحو وعي الضمير

يعد تفويض السلطة وجه من أهم أوجه التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسات ، وهو يعبر عن منح المرؤوسين صلاحيات يتدرب على ضوئها المفوض على حمل الاعباء بمسؤولية أمام مشرفه وتحت رقابته، كما تعرف على أنها عملية نقل لجزء من صلاحيات المدير الى الموظفين لتخفيف العبء عليه وخاصة في ظل التعقيدات التي تشهدها المؤسسة الحديثة و تعدد الوظائف فيها ، فيهدف التفويض الى التسريع في عمليات اتخاذ القرارات واتاحة الفرص امام العاملين للمشاركة واختبار مهاراتهم في حل المشكلات وطرح البدائل ، والتعود على حمل نتائج الاختيارات المتخذة .

(الزهراني و الخميسي، 2022، صفحة 219)

وبهذا يساعد تفويض الصلاحيات على أداء الاعمال في اطار يحدده القانون ، يبقى المرؤس المفوض تحت رقابة الرئيس والرجوع اليه ان قتضت الحاجة، وعادة ما تكون صلاحيات في غير القضايا الرئيسية ، حيث يحدد الرئيس الواجبات والنتائج المرجوة من ذلك ، ورغم ذلك تبقى المسؤولية يتحملها الرئيس اذا ما كانت النتائج غير متوقعة ، فهو مسؤول عما يقوم به المفوض .

وتعد عملية التفويض فرصة للتحسين المستمر للأداء، من خلال طرح العاملين المشاركين في عملية التفويض لابداعاتهم وأفكارهم ومهاراتهم للقيام بأحسن الاعمال ، خاصة اذا وجدت التنافسية فيكون من الحكمة تقديم الافضل ، وبهذا تكون الفعالية والزيادة في الانتاج بفضل استخدام المفوض معارفه العلمية بإتقان، وتتوفر في هذا المشاركة في صنع القرارات ، ويصبح المفوض أكثر قدرة على اكتشاف وتحديد مجالات التحسين في العمل ، وأكثر قدرة على اتخاذ الاجراءات الصحيحة ، وتقبل التراجع عن القرارات غير الموقفة بسهولة لانه كان طرفا مشاركا فيها ، مما يزيد من التماسك ويقوي التعاون ويبعث على الثقة التي تولد روح الضمير وروح تحمل المسؤولية فتزيد الروح المعنوية من خلال خلق شعور بالانتماء للمنظمة .

(Besterfield & others, 2012, pp. 98–99)

كما يبرز دور المشرف أو المدير أو الرئيس جليا من خلال اختيار من يكون أهلا للتفويض ، فالتفويض يتوقف على مدى ثقة المدير بالمرؤوسين ، ومدى قدرتهم وتحملهم للمسؤولية وهذا على حسب مؤهلاتهم وخبراتهم ، ومدى امكانية الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات ، كما يتوقف على القيم التي يؤمنون بها كالمشاركة والتعاون والنصيحة والتراجع في الخطأ وغيرها من القيم والسلوكيات الداعمة لمتحمل المسؤولية ، وايضا الميل الى السلوك القيادي .

(يونس، 2014، صفحة 35)

ومن خلال ما جاء في الدراسات النظرية واسقاطا للواقع المؤسسي فإن عملية التفويض للعاملين تعد طريقة للتواصل غير مباشرة لتوفير المعلومات عندما تعجز سبل الاتصال المباشر ، من خلال التقاء بين العمال والمفوض عليهم في تنفيذ مهام تنفيذية معينة وخاصة في فرق العمل واللجان أين يكون حجم الافراد قليل ، كم أن اللقاء الدورية ضمن فريق العمل تساعد على اغناء واذكاء بيئة العمل بمناخ ملائم من التعاون والتفاهم وتبادل الخبرات ، وهو مدعاة لتظافر الجهود والاحساس بروح المسؤولية الداعمة للحفاظ على المواعيد واحترام الوقت ، كما أن اللقاء في جو من الاحترام والتعاون تبعث على الاعمال التطوعية وتقديم المقترحات التي تعود على المؤسسة بالنجاح وتحقيق الاهداف .

خلاصة :

تساهم المؤشرات في الدراسات البحثية ، وأثناء تناول الظواهر الاجتماعية في تبسيط شمولية المعنى ، كما تساهم في نقل المفهوم من التجريد الى المحسوس والملموس ، وهذا ما جاء في الفصل الذي اتخذ من موضوع المؤشرات مادة لتبسيط أبعاد الدراسة ، والكشف عن موازين التأثير لأبعاد الصحة التنظيمية في أبعاد الانتماء الوظيفي من خلال الربط بين مؤشراتهم.

الفصل الخامس

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد

تحقيق أهداف الدراسة يقتضي سيرورة مضبوطة وفق خطوات إجرائية منهجية متكاملة، من شأن هذه الخطوات تضمين معالم الوضوح لموضوع الدراسة، تلزم الباحث انتهاج رسمها، والتي تحوي الأدوات البحثية وأساليب وطرق المعالجة الميدانية، مساهمة في ترسيم تتابع البحث عبر مراحلها الثلاث من بناء الاشكالية الى المعالجة والتحليل .

وإذ تعد الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة سندا للبناء النظري، فإن الباحث من خلال هذا الفصل يسعى الى تحديد مجالات البحث (المجال المكاني، الزمني، البشري) على اعتبارها الإطار والقالب المنهجي للدراسة، فضلا عن المنهج المتبع الذي يعد درب الباحث نحو الوصول الى نتائج علمية، مجتمع البحث وعينة الدراسة المستهدفة، وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي سيتم تفريغها ومناقشتها، وأساليب المعالجة الاحصائية.

وتعد جميع هذه العناصر لها من الالهمية ما يعطي للبحث آلية صحيحة للوقوف على أهدافه والتي جاءت بناء فرضيات الدراسة.

أولا : مجالات الدراسة

تعد خطوة تحديد مجالات الدراسة أو حقل التحليل في نظر العديد من الباحثين والمختصين في الحقول المعرفية على انها واحدة من بين أكثر الخطوات المنهجية أهمية في البحث السوسولوجي. وحرصا على العمل من التثنت والتيهان، وجب تحديد حدود حقل الدراسة بطريقة واضحة بينة، من ذلك المجال الزمني وهو الفترة الزمنية التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار، المجال المكاني وهو المنطقة الجغرافية المقصودة، والمجال البشري وهو الوحدات التكوينية للمجموعة المعنية (ريمون و لوك فان، 1997، الصفحات 192-193). ففي كل دراسة علمية تحدد مجالات البحث الثلاث: البشري و المكاني و الزمني.

(سلاطنية و الجيلاني، 2017، صفحة 141)

وهو ما نسجله في دراستنا الحالية :

" الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء الوظيفي لدى العامل - دراسة ميدانية بمصنع لفارج فكانت المجالات على النحو التالي:

1. المجال المكاني :

لما كان لكل بحث نطاقه ومجاله الجغرافي الذي يحوي مجتمع الدراسة، فإنه وتماشيا مع طبيعة الموضوع وإتساقا مع أهدافه وفي ظل الاتفاقية المؤرخة في 11 فيفري 2015 بين جامعة محمد بوضياف وادارة مصنع لفارج ، والتي بموجبها تم التوقيع على اتفاقية شراكة بين الجامعة ومصنع لفارج للاسمنت بالمسيلة، في اطار ترقية واستثمار علاقات المؤسسة الجامعية بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، مستهدفة ارساء علاقات متينة بين التعليم العالي والمحيط الصناعي، تم إعتماد وحدة المسيلة لمصنع الاسمنت (لافارج) ببلدية حمام الضلعة ولايةمسيلة ميدانا للدراسة.

1-موقع وحدة مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة:

تتواجد وحدة مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة على محور طريق ذو أهمية كبيرة من حيث موقعه الاستراتيجي والمتمثل في الطريق الوطني رقم60، وتحديدا ببلدية حمام الضلعة في قرية الدبيل شرقا على بعد 25 كلم شمال مقر الولاية على الحدود من ولاية برج بوعريج ، و يربط هذه الاخيرة بولاية المسيلة الطريق الوطني رقم 45 الذي تم ربطه بالمصنع على طول 12 كلم .

2-تاريخية وحدة مصنع الاسمنت لافارج هولسيم بالمسيلة:

بداية إنطلاقة وحدة مصنع الاسمنت كانت بتاريخ 15 جويلية 2001 من طرف شركة اسمنت الجزائر ACC وهي فرع لمجموعة أوراسكوم للإسمنت، بغلاف مالي يقدر بأربعمائة وخمسون مليون دولار (450م.د). لتدخل الشركة الفرنسية لافارج على الخط، بعد دخولها الجزائر بشراء مجموعة مواد البناء والاسمنت أوراسكوم بنسبة 100% بمبلغ قدره 8.8 مليار أورو، وهذا قبل الاندماج مع شركة هولسيم السويسرية عام 2015.

3-تعريف بشركة لافارج هولسيم LafargeHolcim:

لافارج هولسيم LafargeHolcim هي إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء تأسست في 10 يوليو 2015 نتيجة الاندماج بين شركة لافارج الفرنسية للأسمنت وشركة هولسيم السويسرية. ومقرها الرئيسي مدينة رابرسفيل يونا السويسرية، وتعد وحدة المسيلة لمصنع الاسمنت واحدة من بين 150 مصنع المتواجدة عبر العالم، والتي يضمها مجمع لافارج هولسيم.

4- مساهمة وحدة الاسمنت لافارج بالمسيلة في السوق الجزائرية:

تساهم وحدة الاسمنت بالمسيلة في تغطية احتياجات السوق، بقدرة انتاجية تقدر ب: 5.3 مليون طن سنويا فهي تحتل المرتبة السادسة من بين مصانع المجمع البالغة 150 مصنع الموزعة على 90 دولة حول العالم، ووطنيا تساهم بنسبة 20% من احتياجات السوق عبر كامل التراب الوطني، كما يتم التصدير الى الخارج الى دول افريقيا والولايات المتحدة الامريكية والمكسيك. وتمتد علاقات المصنع بثمانية آلاف (8000) شخص معنوي علاقات مباشرة وغير مباشرة. وحاليا يتم تسيير وحدة مصنع الاسمنت لافارج مسيلة بعمالة جزائرية 100%.

كما تعد وحدة مصنع الاسمنت بالمسيلة من المصانع المتطورة في الامن الصناعي حيث تتم مراقبة الجودة بأحدث التقنيات، مع ترشيد في استعمال الطاقة دون تبذير ومراقبة دائمة للتلوث والغازات المنبعثة، فقد حصلت الوحدة على شهادات المطابقة العالمية، منها ما يتعلق بالجودة والتسيير من المعهد الامريكي API والمطابقة الاوربية CEMARC، وتطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001: 2004. كما تحترم الوحدة المعايير الجزائرية في الصحة والسلامة المهنية، كالتحكم في انبعاث الغازات والغبار، وإعادة تأهيل للمياه المستعملة، فقد تم إقتناء أجهزة تصفية الغبار المنبعث من خلال عملية التصنيع بتكلفة 12 مليون أورو، ويعد مخبر مصنع لاسمنت من أحسن مخابر العالم بشهادة أمريكية. وتعد وحدة مصنع

الاسمنت المسيلة أكبر الثلاث مصانع التي تمتلكها مجموعة هولسيم السويسرية بالجزائر إضافة الى وحدة سيق بمعسكر ووحدة ببسكرة.

وتتم عملية الانتاج وفق جملة من الخطوات الاساسية المتتابعة والمتسلسلة وهي:

* الاستخلاص الخام من المحجر

* تحضير المواد الخام (التكسير والتجانس المسبق)

* تكسير المواد الخام والتخزين

* عملية Clinkerisation (الطبخ في أفران عند 1450 درجة مئوية)

* طحن الأسمنت وتخزينه في 5 صوامع

* التعبئة والشحن في أكياس أو في خزانات (سائب بدون أكياس) عبر 8 آلات تعبئة و 16 رصيف تحميل للشاحنات.

كل هذه العمليات تحت قيادة وإدارة محكمة بمدير عام لمصنع الاسمنت وثمان مديريات متخصصة تكمل بعضها البعض وتعمل على تسيير المصنع وهي:

- مديرية الصيانة
- مديرية الصحة والسلامة المهنية
- مديرية التحسين والجودة
- مديرية الإنتاج
- مديرية الاستثمار والعلاقات العامة
- مديرية المحجر
- مديرية الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية
- مديرية التحكم الإداري.

II. المجال الزمني :

تقتضي عملية التقصي والبحث عن المعلومات وجمع البيانات ومعالجتها وفق الاهداف المسطرة

لها، والتي تخص الدراسة موضوع البحث فترة زمنية يطلق عليها المجال الزمني للدراسة، والتي إبتدأها

الباحث منذ أن تم الاتفاق مع المشرف على موضوع الدراسة في شهر فيفري 2020، ليتم بعدها إجراء

الدراسة البيبليوغرافية حول الموضوع واستطلاع القراءات والأدبيات المتعلقة به، فقد تمكن الباحث من

خلالها إعداد قائمة خاصة بالمراجع والكتب والمقالات والدراسات التي تعنى بالظاهرة موضوع الدراسة. ثم

النزول لاستكشاف مؤسسة البحث ميدان الدراسة بوحدة مصنع الاسمنت لافارج المسيلة، وإجراء جولة استطلاعية بعد تسليم طلب اجراء الدراسة الميدانية المؤرخ في 23 نوفمبر 2021 الى ادارة المصنع والتي سجلت تأخر في إمضاء الموافقة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية بوحدة مصنع الاسمنت، ثم النزول الميداني قصد توزيع استمارة الاستبيان واجراء تقنية المقابلة الحرة. ونستطيع القول ان الفترة الزمنية للنزول الميداني للدراسة تمت على مرحلتين :

1- المرحلة الأولى: الجولة الاستطلاعية

كانت بداية بالجولة الاستطلاعية في 15 مارس 2022، تعرف من خلالها الباحث على الظروف و الأوضاع التنظيمية، هيكله وحدة مصنع الاسمنت، المصالح والمكاتب الادارية، تاريخية الوحدة ومكانتها السوقية، حيث تم خلالها إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، أين زود الباحث بجملة من المعلومات والبيانات والاحصائيات حول واقع وحدة مصنع الاسمنت لافارج.

2- المرحلة الثانية: تطبيق الاستبيان

بعد ضبط الاستمارة مع المشرف وتحكيمها من طرف كوكبة من الاساتذة، تمت عملية توزيع الاستمارة على المبحوثين وإسترجاعها في 27 أبريل 2023، ونظرا للعديد من الصعوبات التي تعرضنا لها، بداية بصعوبات التنقل الى وحدة مصنع الاسمنت والتي تبعد عن مكان اقامة الباحث ب: 450 كلم، التأخر في الموافقة على النزول الميداني من طرف مصلحة الموارد البشرية ، صعوبة التواصل مع العمال المهنيين، مما استلزمات تكرار الزيارات لتطول مدة توزيع جمع الاستمارات الى أزيد من شهر، وهو الامر ذاته الذي أعطى للباحث فرصة الفهم الجيد لأبعاد ومؤشرات الدراسة في ظل الاجراءات المنهجية من خلال الملاحظة المتكررة والمقابلات الحرة مع رئيس مصلحة التكوين ومصلحة الموظفين.

III. المجال البشري:

تبين من خلال الجولة الاستطلاعية تعداد المجال البشري الكلي، والذي على أثره تحدد مجتمع الدراسة المعرف على انه: " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث بمعنى جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع البحث "

(جودت، 2009، صفحة 85)

والبالغ تعداد الكلي حسب الوثائق الإدارية 449 فرد بشري يعمل داخل وحدة مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة ، هي موزعة بين موظفون إداريين سواء إطارات أو موظفون بمكاتب وعمال مهنيين كالأتي في جدول رقم (02):

جدول رقم (02): يوضح تصنيف أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل :

العدد	طبيعة العمل
89	الموظفون الإداريون
360	العمال المهنيون
449	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على المعلومات الميدانية.

ثانيا : منهج الدراسة

المنهج هو الطريق والسبيل الواضح البين الذي يساعد على تناول ودراسة مشكلة البحث وتشخيصها، كما هو أسلوب من أساليب التنظيم لايسطيع الباحث الاستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لاعلاقة له بالواقع العلمي، واختلاف المناهج من دراسة إلى أخرى وإختيار منهج بعينه الأمر فيه يعود لطبيعة و أهداف البحث المراد القيام بها.

(دليو، 2014، صفحة 91).

فمن ضمن المناهج نجد المنهج الوصفي والذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أوتعبيرا كميا.

(بوحوش و الدنبيات، 1995، صفحة 129).

وانطلاقا من فرضيات هذه الدراسة : " الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة - دراسة ميدانية بمصنع لافارج بولاية المسيلة " وتماشيا مع الاجراءات المنهجية المتخذة في البحوث الحالية، و في ظل طبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث لمنهج الم عتمد هو المنهج الوصفي ، حيث يهدف البحث الوصفي إلى اكتشاف الوقائع وعرضها

(عبد الجواد، 2011، صفحة 106)

فتوصف الظاهرة واقعا كما هي وعلاقتها بالظواهر الاخرى، لنصل الى استنتاجات تعمل على فهم واقع الصحة التنظيمية وإبراز علاقتها بالإنتماء الوظيفي في إطار السياق التنظيمي لوحدة مصنع الاسمنت ميدان الدراسة .

وعليه تم رصد الواقع التنظيمي بالمصنع واستكشافه وفق ما تمليه حيثيات الدراسة وطبيعة الموضوع التي املت بإتباع المنهج الوصفي لما له من إمكانية إعطاء صورة واضحة للالتزام التنظيمي بوحدة مصنع الاسمنت المتجسد في ثلاثية الالتزام الوجداني وهذا للارتباط الوثيق الذي يستشعره العامل أتجاه وظيفته، والالتزام البقائي الذي يجعل من خيار الدوران قليل لدى العامل حتى بوجود البدائل، والالتزام المعياري

الذي يشعره بالواجب الاخلاقي للبقاء والتواجد بوحدة المصنع، و كذا سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تتم عن ارتباط العامل بوحده بوعي ضمير يضمن استغلال كامل وقته بل والعمل على مساعدة غيره دون مكافآت إيثارا منه، كما تستشعر في العامل التقاني والاخلاص مرسخة ولائه الى وظيفته ومؤسسته. ليتم صياغتها تحت مسمى الانتماء الوظيفي بدلالاته ومؤشراته الحية في واقع م مؤسسة وحدة الاسمنت. ولتغدو فاعلة ودافعة ومعززة من خلال الوقوف على بيئة عمل مستقرة و مناخ تنظيمي صحي تترسم معالمه بعدالة يستشعرها العامل من خلال الممارسات اليومية ، وراسية بمشاركة مدروسة في صنع القرار من خلال تمكين وظيفي داخل الوسط العمالي بوحدة الاسمنت بالمصنع، تم وضعها في إطار تصوري نظري و وفق سياق منهجي ليتسنى بعدها الحصول على جملة بيانات عن طريق تقنية الاستمارة ليتم تحليلها وعرضها ومناقشة نتائجها.

ثالثا :مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة

يعرف كريستوف غوريرو مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث على أنه الوحدات الأساسية التي يجري عليها التحليل

(سبعون و جرادي، 2004، صفحة 133).

كما يعرفها موريس أنجرس على أنه (مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي)

(أنجرس، 2013، صفحة 298) .

ويتألف مجتمع دراسة الباحث من جميع الاشخاص الذين ينضون تحت الظاهرة محل الدراسة والتي تمثل كافة عمال شركة وحدة مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة والبالغ عددهم 449 عامل ولاستخراج العينة التمثيلية لمجتمع البحث تعد المعاينة الاجراء العملي الذي يسمح بذلك، فهي الوسيلة العملية وأسلوبا لإختيار العينة من مجتمع الدراسة، وتماشيا مع المعطى المنهجي ولوجود قائمة مستفيضة لعناصر المجتمع العمالي بوحدة المصنع استعمل الباحث المعاينة من خلال الاجراء الاحتمالي صنف العينة الطبقيّة.

اعتبر الباحث الطبقة الاولى تضم الاطارات والاداريون والطبقة الثانية تضم العمال المهنيون ،كل طبقة مسجلة بقائمة اسمية للعمال ، وعلى ضوء ذلك تم السحب عشوائيا عينة من كل طبقة تمثل في مجموعها (عينة كل طبقة) عينة الدراسة.

ولأن عينة البحث هي المرآة التي يقرأ من خلالها نتائج الدراسة و لإرتباطها بجملة محددات عادة ما تخضع لما يراه الباحث من انسجامية وتجانس في مجتمع الدراسة ممثلة في التشابه في الوظائف والمهام لكل طبقة بوحدة مصنع الاسمنت ، و الى ما يهدف إليه موضوع الدراسة، بما يضمن التمثيل لمجتمع البحث .

اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة لاعتبارات تمثيلية ، قصد الاقتراب من الموضوعية لتكون العينة اكثر تمثيلية مع امكانية التعميم على مجتمع البحث، الذي يعد متجانس الصفات لحد كبير سواء في فئة الاداريين أو فئة العمال المهنيين. وبناء على مايرى موريس أنجريس (2004) بأن تحديد حجم العينة في المجتمع المقدر ببعض المئات الى بعض الآلاف من العناصر نأخذ إجمالي 10 % من مجتمع البحث(موريس،2004، ص319)، ولأكثر دقة وتمثيل أخذ الباحث نسبة ما يقارب 25 % من مجتمع الدراسة ، وتحديدا 110 مفردة من مجتمع البحث المقدر ب 449 مفردة. ويرى الباحث أن أسلوب المعانة الطبقيّة الأسلوب الأمثل في حالة المجتمعات المحدودة المعالم كما هو الحال بالنسبة لمجتمع الدراسة الحالي والذي يتوزع إلى فئتين مهنتين وعليه :

نحاول تحديد نسبة كل طبقة من مجتمع البحث ، حيث تسمح لنا هذه النسب من تحديد عدد مفردات كل طبقة من العينة المأخوذة.

نسبة طبقة الموظفين الاداريون : $19.82\% = 449/100 \times 89$

وعليه عدد مفردات طبقة الموظفين الاداريون هي : $19.82\% \times 110$ والنتاج 22

نسبة طبقة العمال المهنيين : $80.18\% = 449/100 \times 360$

وعليه عدد مفردات طبقة العمال المهنيين هي : $80.18\% \times 110$ والنتاج 88

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعد مرحلة تتوسط ما بين البناء النظري من جهة وفحص المعطيات المستعملة لاختبارها من جهة اخرى (طريية، 2011، صفحة 269). كما إن فترة استعمال تقنية البحث هي فترة حاسمة، هكذا سنغوص في الواقع ونتطلع إلى أخذ أكبر قدر ممكن من المعلومات للإجابة عن مشكلة بحثنا (أنجريس، 2013، صفحة 361). وعليه وجب الاهتمام بهذه المرحلة بعناية واهتماما فائقين، لأن مصداقية نتائج البحث تتوقف على مجموعة الأدوات التي يقع عليها اختيار الباحث، والتي يجب أن تتلاءم مع الدراسة وترتبط بأهدافها، لذلك تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أداتين هما: على الاستمارة كأداة أساسية و الملاحظة المباشرة و مقابلات غير مقننة كأدوات مساعدة.

1-الملاحظة المباشرة:

اعتمد الباحث على الملاحظة على لإعتبارها خطوة مهمة في البحث وخاصة في الجولة الاستطلاعية، وعلى اعتبار الملاحظة تقنية بحث للحصول على معلومات وبيانات من بين التقنيات التي من شأنها أن تساعد على جمع معلومات تفيد في تدقيق مشكلة الدراسة،

(سبعون و جرادي، 2004، صفحة 85)

وكذا محاولة الباحث في الغوص في فهم الممارسات السلوكية للعاملين ومحاكاة الواقع وإيجاد أجوبة تصورية افتراضية على تساؤلات الدراسة ، والاطلاع على والإجراءات التي يسير من خلالها النسق التنظيمي ميدان البحث. وهذا من خلال ملاحظة المهام التنظيمية للموظفين وطريقة أدائهم وتفاعلهم في الواقع التنظيمي للنسق.

استند الباحث الى الملاحظة المباشرة بدون مشاركة والتي يعرفها هنري بيرتر " هي ان يكون الباحث شاهد على ضروب السلوك الاجتماعية للأفراد أو المجموعات في أماكن أنشطتهم ذاتها " (سبعون و جرادي، 2004، صفحة 86). حيث تسنى للباحث ذلك من خلال مخالطة بعض الموظفين الإداريين لصعوبة الوضعية للصرامة التنظيمية المطبقة في وحدة مصنع الاسمنت، والوقوف على جانب أنشطتهم، وكذا التعامل معهم باعتبار الباحث مهندس مدني وتعامل سابقا مع المؤسسة حين كان يحترف مسير لمقاولة أشغال البناء ، وعليه كان الباحث في حالة من الانتباه مستخدما حواسه من سمع وبصر، متحريرا الموضوعية بقدر الإمكان.

وفي ذات السياق، وتعميقا لفهم أبعاد الدراسة ومؤشراتها من واقع المؤسسة تناول الباحث أداة الملاحظة بدون مشاركة من خلال :

ملاحظة سلوكيات العاملين بالوحدة وأثناء الدخول والخروج وتفاعلاتهم مع بعضهم .
ملاحظة الوسط البيئي للعمل من مكاتب ومحابر ومسالك عمليات الانتاج من المادة الخام الى اسمنت في أكياس.

ملاحظة كفايات التعامل والتجاوب بين مختلف الموظفين.

ملاحظة الهيكل التنظيمي ومخطط توزيع الوحدات بوسط المصنع.

ملاحظة الأجهزة المختلفة المستخدمة .

2-المقابلة غير المقننة

ارتباطا بالمسعى الامبريقي العملي للمعرفة العلمية التي تفرض البحث في البيانات من الميدان، وعلى اعتبارها مصدرا هاما للمعلومات التي قد لا نحصل عليها من الادبيات والقراءات (سبعون و جرادي، 2004، صفحة 79)، كان للباحث الاحتكاك الاولي في مقابلة حرة بتاريخ 15 مارس 2022 مع رئيس مصلحة التكوين، جسدت المباشرة الفعلية لعملية البحث الميدانية، وكان لها دور في تشجيع الباحث وإفادته بكم هائل من المعلومات تعامل معها بما يخدم أهداف البحث. ثم كانت للباحث مقابلة أخرى مع رئيس مصلحة التكوين الجديد و مع رئيس مصلحة المستخدمين في جانفي 2023 كانت وسيلة تبادل والتقاء وجمع لجملة معلومات لها علاقة بأهداف الدراسة.

3-أداة الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة موجهة إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف

(زرواتي، 2008، صفحة 182).

ولقد تم استخدامها كأداة أساسية في جمع المعلومات الميدانية ، فبناء على طبيعة البيانات المطلوب جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وكذا الإمكانيات المتاحة والوقت المسموح له، وجدها الباحث الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوافقا مع الموضوع الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، وتماشيا مع الخاصية الثقافية لمجموع عاملي وحدة الاسمنت ميدان البحث.

3-1بناء أداة الدراسة :

باشر الباحث بناء الاستمارة انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها، وعلى أساس المؤشرات الأساسية للفرضيات العامة والجزئية، كما استعان الباحث في نسجها بجملة من البحوث و الأدبيات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة (الصحة التنظيمية ، الانتماء الوظيفي) أو كليهما، والدراسات السابقة بالإضافة الى الاستفادة من آراء المختصين في المجال، و انتقاء ما يتوافق وميدان الدراسة. ولقد احتوت هذه الاستمارة على 60 سؤالا مقسما كالتالي :

المحور الأول: والخاص بالبيانات للخلفية الاجتماعية والمهنية للمبحوثين وقد ضم هذا المحور 6 أسئلة تناول من خلالها الباحث المتغيرات التالية: السن، النوع، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وطبيعة الوظيفة.

المحور الثاني: والخاص بمتغير الصحة التنظيمية، وقد ضم هذا المحور 30 سؤال موزعة على بعدي العدالة التنظيمية ومؤشراتها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) والتمكين الوظيفي ومؤشراته (الاستقلالية والحرية، المشاركة في إتخاذ القرار، تفويض السلطة) .

المحور الثالث: والخاص بمتغير الانتماء الوظيفي، وقد ضم هذا المحور 30 سؤال موزعة على بعديه الالتزام التنظيمي

ومؤشراته (الالتزام الوجداني، الالتزام البقائي، الالتزام المعياري) والمواطنة التنظيمية ومؤشراتها (الولاء، الإيثار ، وعي الضمير) .

وتمت الاستعانة كذلك في بنائها بمجموعة من الدراسات منها :دراسة (الصريرة و الطيط، 2010) توافر الصحة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية ، دراسة (برباوي و سليمان ، 2017) علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة نفضال بشار، دراسة (بلوم و عيواز ، 2018) الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة- دراسةميدانية باوكالة التجارية لاتصالات الجزائر المسيلة، دراسة (أبورية، 2019) أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الانتماء الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في أوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط ؛ دراسة (خشعي، 2020) المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت LAFARGE دراسة ميدانية بمصنعي الاسمنت المسيلة ومعسكر ، دراسة (عبد السلام وآخرون، 2020) التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الصحة التنظيمية:دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في ليبيا، دراسة (الألمعي، 2022) أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي، دراسة (بعجي، 2022) دور الدعم التنظيمي في كبح آليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، دراسة (عيواز ، 2023) الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة.

كما تم تدريج طريقة الاجابة على الفقرات في الاستمارة للمحورين الثاني والثالث حسب مقياس ليكرت الخماسي، إلى (5-أوافق بشدة، 4-أوافق، 3-محايد، 2-لا أوافق، 1-لا أوافق بشدة). وأستنادا الى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الموضح في الجدول رقم (03)التالي :

الجدول رقم (03) يبين قيم المتوسط الحسابي المرجح و مستوى استجابات المبحوثين.

المستوى	طول الفترة	المتوسط الحسابي	الاستجابة
منخفض	0.79	1.79—1	لا أوافق بشدة
	0.79	2.59—1.80	لا أوافق بشدة
متوسط	0.79	3.39—2.60	محايد
مرتفع	0.79	4.19—3.40	أوافق
	0.80	5.00—4.20	أوافق بشدة

وبناء عليه فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر أو يساوي من 3.40 يكون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.60-3.39) فإن مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحساب أقل أو يساوي (2.59) فإن مستوى التصورات منخفضا.

3-2 صدق أداة الاستمارة :

استيفاء لشروط الاستمارة التي تخلو من الاخطاء وتجعلها متناسقة ومتجاوبة مع أهداف البحث وفرضياته ومؤشراته، وعملا على صدقيتها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة **قصد تحكيمها**، وتصحيح العبارات التي لا تتجاوب ومضمون الدراسة، وللتأكد من مدى إرتباط كل فقرة بالبعد الذي تحويه ، ودرجة وضوح كل فقرة وصياغتها اللغوية، وقد أبدى المحكمين تجاوبهم الايجابي تثمينا وتصحيحا، وأخذا برأيهم إطمأن الباحث الى صدق الأداة التي إعتدها في الدراسة.

4-الوثائق والسجلات الإدارية:

ولقد استعان الباحث بهذه الأداة من حيث أنها مكلمة للأدوات السابقة، وكان الهدف منها الاطلاع على الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والقوانين التشريعية الخاصة بالنسق التنظيمي موضوع الدراسة، وتم معرفة كيفية سير العملية الانتاجية عبر مراحلها من الاستخلاص كمادة خام الى التعليب في أكياس قبل الوقوف عليها ميدانيا.

5- المعالجة الإحصائية للدراسة:

اعتمد الباحث في اخضاع استمارة الاستبانة للمعالجة الإحصائية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :
التكرارات والنسب المئوية قصد وصف خصائص عينة الدراسة مع تحديد استجابات المبحوثين ، فيما يتعلق بالسمات الشخصية والمهنية: السن ، الجنس، الحالة الاجتماعية ، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية.

كما تم الاعتماد على معاملات الارتباط كاي تربيع ، سييرمان وبيرسون ، لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

ولتحديد خصائص مجتمع عينة الدراسة تم الوقوف على الخلفية السوسيو مهنية لعينة الدراسة البحثية كالتالي:

الجدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن. - الفئة العمرية-

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية (سنة)
16.4%	18	35 -- 25
43.6%	48	45 -- 36
40.0%	44	أكبر من 45
100 %	110	المجموع

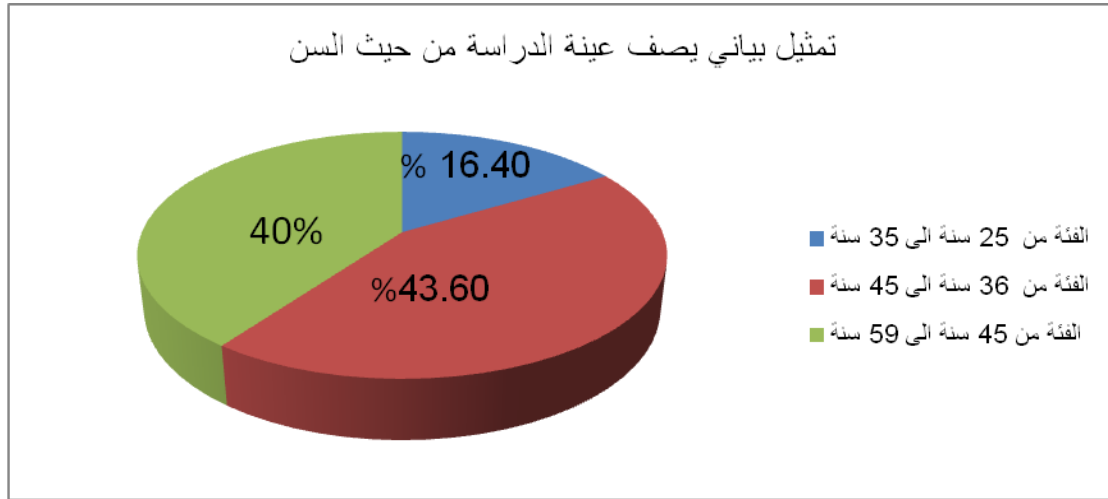
المصدر: السؤال رقم 1

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن :

حجم العينة البالغ 110 مبحوث، كان تقدير نسبة العمال بوحدة مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة في الفئة العمرية من 36 الى 45 سنة من المبحوثين يشكل النسبة الأكبر، والتي بلغت 43.60% ، ونسبة قليلة عنها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (46 سنة الى 59) والمقدرة بنسبة 40 % ، وأخيرا النسبة الأقل لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25سنة و35سنة بنسبة 16.40% .

كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد الفئة العمرية لعينة الدراسة



تبين القراءة السوسولوجية للجدول رقم (04) أن هناك تنوع في الأجيال، كما يمكن القول بتواصلية ممتدة تمثلها الفئة من 36 سنة الى 45 سنة الحصة الأكبر فيها، وبنسبة أقل الفئة من 46 سنة الى 59 سنة، مما يعكس على الاستقرار والارتباط بالمؤسسة لفترة أطول يتولد ضمنها انتماء وظيفيا وتنظيميا انعكس على مردودية انتاجها في الآونة الأخيرة ، ونستطيع القول أن توقف النسبة الأخيرة عند السن 59 يعزى الى تحول العديد من العمال الى التقاعد النسبي أو المسبق في العشرية التي مضت، والذي انتهجته مؤسسة لافارج بسبب قلة المبيعات آنذاك، والتوجه الى الاعتماد على النظام الآلي في الانتاج من خلال تركيب أجهزة الروبوت، كما تشير نسبة الفئة العمرية من 25 سنة الى 35 سنة الى البطء الذي شهدته عملية التوظيف في الآونة الأخيرة ، وتعد الفئة العمرية من 36 سنة الى 45 سنة مرحلة النضج والعطاء ويمكن الاعتماد عليها لسنوات في تسيير المؤسسة مما يحقق الاستقرار والانتاجية.

الجدول رقم (05) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرارات	الخاصية النوعية
97.30%	107	ذكر
2.70%	03	أنثى
100%	110	المجموع

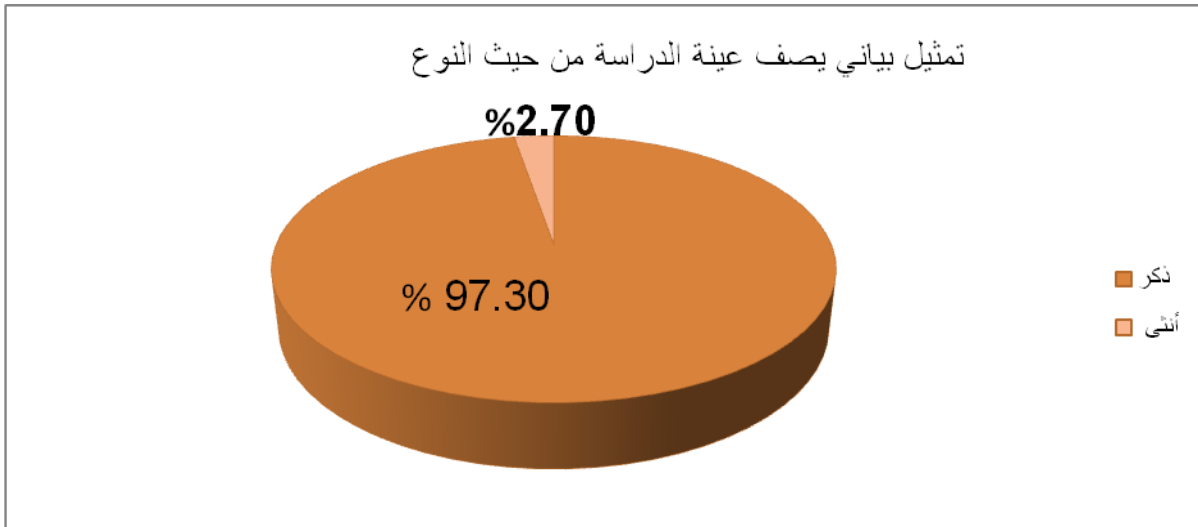
المصدر السؤال رقم 2

من خلال الجدول (05) المبين أعلاه يتبين جليا بالمعطيات المتاحة في السياق الكمي للمبحوثين أن جلهم ذكور والمقدر عددهم في عينة الدراسة ب 107 مفردة ممثلة بنسبة مئوية 97.3 % في حين بلغ عدد الاناث 3 بنسبة 2.7 %

والذي يمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الذكور .

كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (09) يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث النوع



وهذا يدخل ضمن إطار السياق التنظيمي لوحدة مصنع الاسمنت وما تتطلبه من يد عاملة تستطيع التكيف مع الاشغال والمهام المنوط بها في هكذا مصانع تتوافق والشخصية الذكورية. ففي دراسة علي الكنز على مركب الحديد والصلب بالحجار حين طرح مشكل عمل المرأة، وقف على مأسماه بالمسالة الجوهرية في المجتمع المراد تحويله، وهي مشكلة الاعتقادات الدينية ، العادات والتقاليد، الطابوهات الجنسية ، إضافة الى ضغوطات المحيط.

(بشير، 2018، صفحة 23)

والتي كلها تقف عائق أمام عمل المرأة في هكذا مؤسسات.

الجدول رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخاصية النوعية
11.80%	13	أعزب
88.20%	97	متزوج
100%	110	المجموع

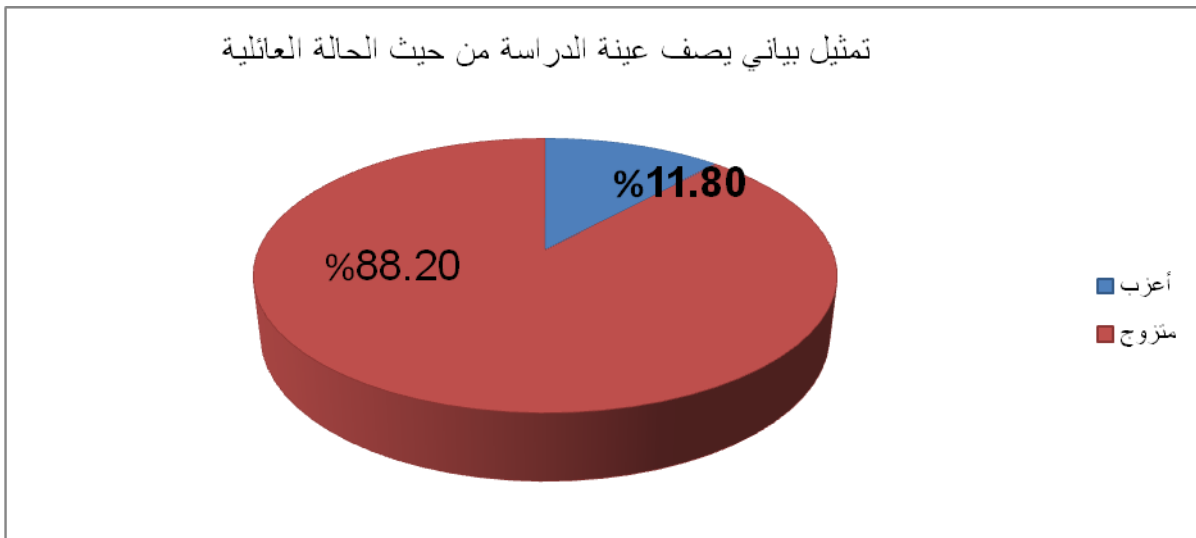
المصدر السؤال رقم 3

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه يتبين أن:

حجم العينة البالغ 110 مبحوث، حيث كانت نسبة العمال المتزوجين بلغت 88.20 % بحجم عينة وصل 97 مفردة بحثية من إجمالي عينة الدراسة ، وهي أكبر بكثير من نسبة العمال غير المتزوجين والتي بلغ حجم العينة فيها 13 مفردة بنسبة وصلت الى 11.80 % .

كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (10) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية



وتؤكد نسبة العمال المتزوجين المرتفعة مدى مساهمتها على الاستقرار الوظيفي لانه عادة ما تكون هذه الفئة قليلة الدوران مما يخلق مناخ تنظيمي متناغم تعزز من الانتماء الوظيفي .

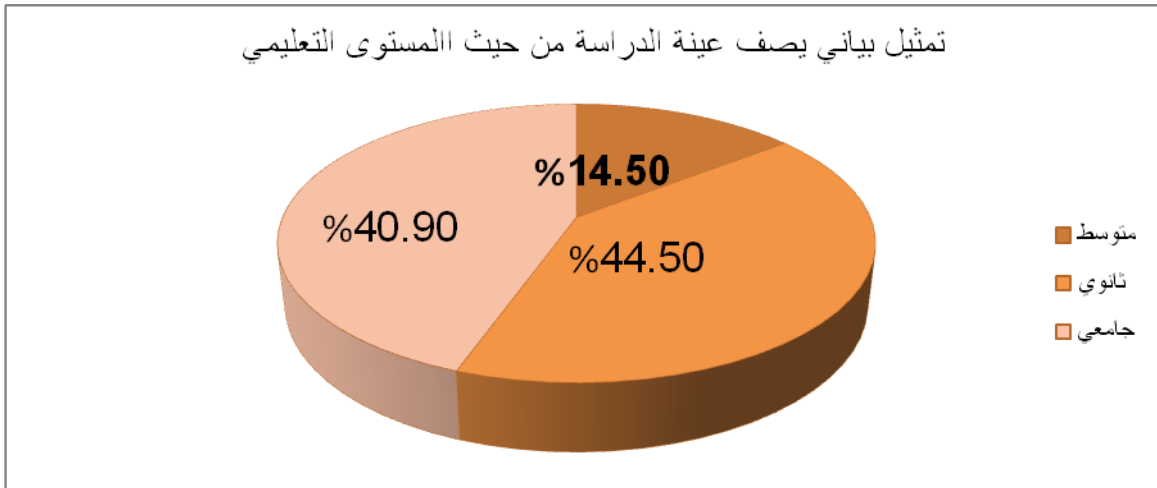
الجدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
14.50%	16	متوسط
40.90%	45	ثانوي
44.50%	49	جامعي
100%	110	المجموع

المصدر السؤال رقم 4

يلاحظ في الجدول رقم (07) بيانات رقمية تبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي و البالغ حجمها 110 مفردة ، أين قدر المستوى الابتدائي للمبحوثين بحجم 16 مفردة مايمثل أقل نسبة وهي 14.50 % ، أما المستوى الثانوي فقد بلغ حجم 45 مفردة بحثية ما يمثل نسبة 40.90 % ، وهي أقل بقليل من النسبة الأعلى والتي يمثلها المستوى الجامعي بـ : 44.50 % لحجم 49 مفردة بحثية . كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (11) يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي



يعد المستوى التعليمي أهم شروط التوظيف في المؤسسات والتنظيمات الحديثة ، كما أنه أحد ميزات شاغل الوظيفة ، فإذا كانت الحاجة الى أفراد ذوي مستوى تعليمي عال قصد التسيير الإداري و التخطيط و للإدراكهم للمسؤولية القانونية وحتى الاجتاعية التي من شأنه تزيد في تعزيز الانتماء الوظيفي

لدى العامل وهو إليه دراسة (أبورية، 2019، صفحة 105)، فإن دخول الاجهزة الحديثة الى وحدة المصنع يحتم تشغيل ذوي المستوى التعليمي العالي أيضا، وهو ما حذت نحوه وحدت مصنع الاسمنت في توظيف أصحاب الشهادات الجامعية في تسيير الاجهزة وتتابع عملية التصنيع، وهذا توضحه النسبة المرتفعة لحاملي الشهادات العليا بوحدة الاسمنت. وهذا دون التخلي عن المستويات الدنيا لحاجة المؤسسة للتنوع والتكامل والتجانس الوظيفي وهو متأكده دراسة ، وهذا بدأ من عامل النظافة و عامل المساحات الخضراء الى رئيس مصلحة أو مدير المكتب مرورا بالعامل المهني في أحد مراحل التصنيع.

الجدول رقم (08) يبين مفردات العينة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الوظيفة
20.00%	22	موظف اداري
80.00%	88	عامل مهني
100 %	110	المجموع

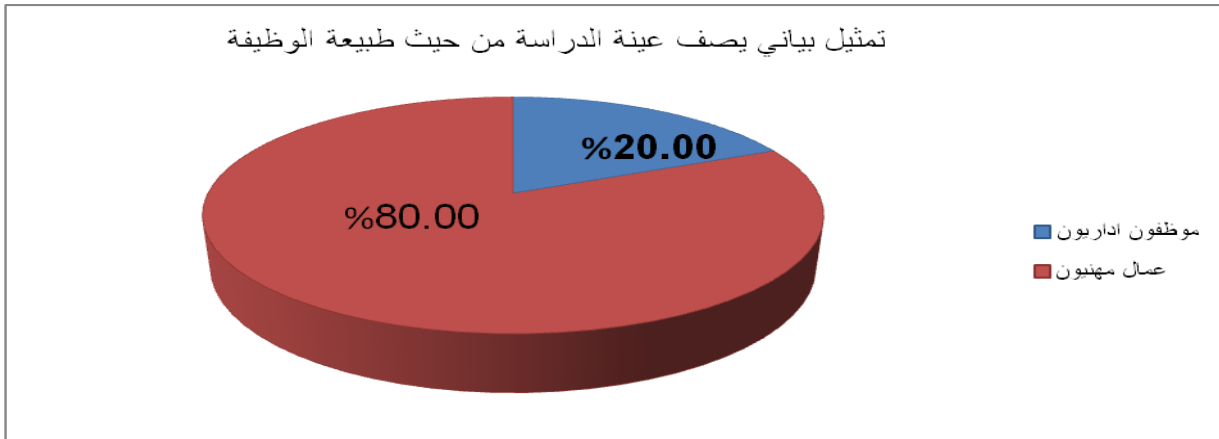
المصدر السؤال رقم 5

بالنظر الى المعطيات الكمية المجدولة (08) فالقراءة الاحصائية تبين أن:

حجم العينة البالغ 110 مبحوث مثلت نسبة الموظفين الاداريون بلغت 20.00 % بمجموع 22 مفردة بحثية النسبة الأقل ، في حين بلغت النسبة الكبيرة وهي نسبة العمال المهنيون في عينة البحث 80.00 % بمجموع 88 مفردة بحثية.

كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (12) يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث طبيعة الوظيفة



تؤكد النسبة المرتفعة للعمال المهنيو طبيعة العمل الموجود في المصنع والذي هو إنتاج مادة الاسمنت بدء من الاستخراج من المحجر كمادة أولية الى التعليب في أكياس وهو ما يستدعي اليد العاملة المهنية تتناسب والحجم الانتاجي الذي تقدمه وحدة مصنع الاسمنت .

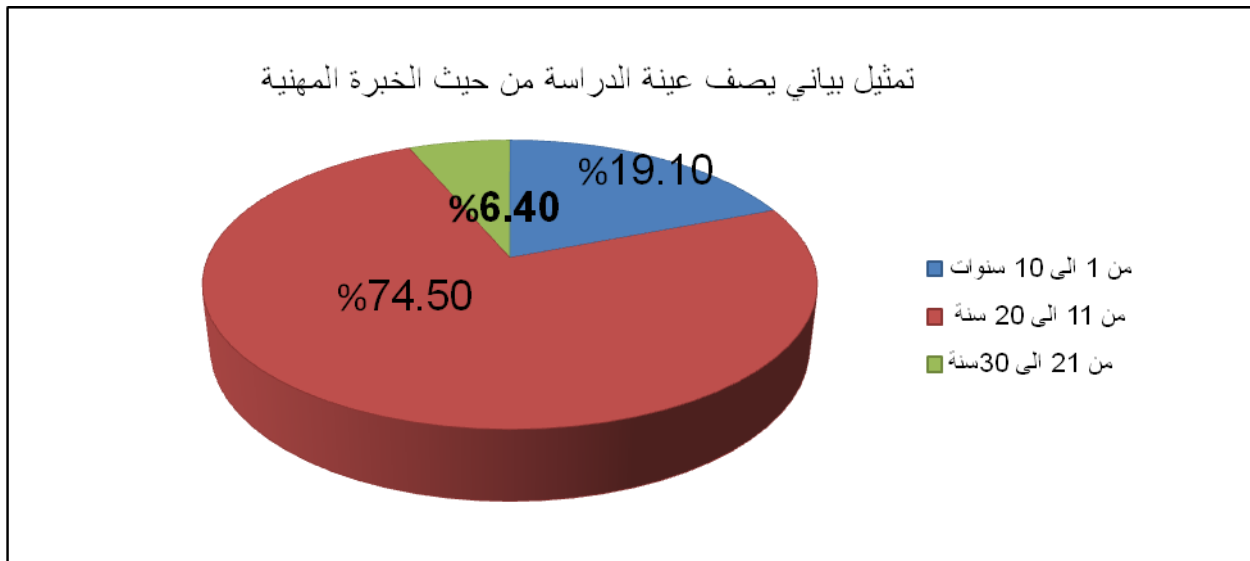
الجدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
19.10%	21	من 1 الى 10 سنوات
74.50%	82	من 11 الى 20 سنة
6.40%	7	من 21 الى 30 سنة
100 %	110	المجموع

المصدر السؤال رقم6

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) يتبين أن : فئة عينة الدراسة الغالبة تتراوح خبراتهم بين السنوات من 11 الى 20 سنة ، بنسبة تقدر 74.50 % ، تليها فئة العمال التي تتراوح خبراتهم أقل أو يساوي 10 سنوات ، والاخيرة هي فئة العمال ذوي الخبرة من 20 الى 30 سنة، كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (13) يصف توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية



مما سبق يتضح للباحث أن النسبة المرتفعة لذوي الخبرة التي تفوق 11 سنة يعود الى سياسة التوظيف التي إعتمدها المؤسسة من خلال فرض خبرة تفوق الخمس سنوات في بداية التوظيف (2006-2007) أين التحق العديد من عمال مؤسسة الاسمنت التابعة للدولة الجزائرية (مجمع جيكا) للعمل بشركة الاسمنت لافارج، كما تدلل النسبة للذين خبراتهم لم تتجاوز 10 سنوات على كانت بعد تطبيق عقود ما قبل التشغيل ودمج فئة منهم من طرف الشركة ، وهو ما تضمنته دراسة (خشعي، 2020).

كما اعتمد في وحدة مصنع الاسمنت وتطبيقا لقوانين مجمع لافارج هولسيم على التحويل الداخلي بين وحداتها في سد بعض المناصب الشاغرة دون التوظيف الخارجي.

خلاصة

تطرق الباحث في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث عرف مجالات الدراسة بدءا بالمجال المكاني لموضوع الدراسة، تلاها المجال الزمني الذي استغرقه البحث ثم حدد المجال البشري للدراسة والتعرف على مجتمع البحث، وكذا أسلوب اختيار العينة مصدر استقاء المعلومات والبيانات حول الظاهرة محل الدراسة، وهذا عن طريق أسلوب العينة الطبقية، فضلا عن المنهج المتبع (المنهج الوصفي)، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات من الملاحظة والمقابلة والأداة الأساسية المتمثلة في الاستمارة، والتي سيتم تفرغها ومناقشتها للإجابة على فرضيات الدراسة، وكذا الوثائق والسجلات الادارية ومبينا المعالجة الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

وعليه تم في هذا الفصل مسح للخطوات الاجرائية التي سهلت للباحث الولوج للفصل الميداني.

الفصل السادس

علاقة العدالة التنظيمية بالانتماء الوظيفي

أولاً: الخصائص السوسيو مهنية والعدالة التنظيمية

ثانياً: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

- الخصائص السوسيو مهنية والعدالة التنظيمية

الجدول رقم (10) يوضح توزيع آراء المبحوثين بخصوص تناسب ساعات العمل بالمصنع حسب امكانيات العامل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار %	
0.88	3.97	110	3	8	2	73	24	ت	تناسب ساعات العمل بالمصنع حسب امكانية العامل
		100	2.7	7.3	1.8	66.4	21.8	%	

7ع

يوضح الجدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول العبارة (تناسب ساعات العمل بالمصنع حسب إمكانيات العامل)، حيث جاءت بانحراف معياري (0.88) ومتوسط حسابي (3.97) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 4.19) حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (11) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (10.0%) وبأقل منها المحايدة بمجموع (2) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (1.8%)، وبلغ إجمالي أوافق بشدة وأوافق (97) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (88.2 %)، أي أن أكثر من ثلاثة أرباع مجموع عينة الدراسة ترى بتناسب ساعات العمل مع إمكانياتها.

و إذ يعد تناسب ساعات العمل بالمصنع حسب إمكانيات العامل من الآليات الداعمة والباعثة لخلق مناخ تنظيمي صحي بالمصنع اتجه الباحث من خلال المعطيات الجدولية للبحث في العلاقة بين تناسب ساعات العمل حسب إمكانيات العامل مع الفئة العمرية جدول رقم (3) من خلال استخدام معامل سبيرمان للترتيب، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الفئة العمرية و تناسب ساعات العمل بالمصنع على حسب إمكانيات العامل.

القرار	الفئة العمرية		
غير دال عند مستوى	0.066	معامل الارتباط سيبرمان	تناسب ساعات العمل بالمصنع على حسب امكانيات العامل
لدلالة 0.05	0.490	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن معامل الارتباط سيبرمان بين الفئة العمرية و تناسب ساعات العمل بالمصنع على حسب إمكانيات العامل بلغ (0.066)، وهي قيمة ضعيفة جدا ،وهو ما يدل على عدم أوجود العلاقة الارتباطية ، وهو ما تثبته نتائج الجدول رقم (09) والنسبة العالية جدا التي تؤكد على أن ساعات العمل تناسب و إمكانيات جل العاملين بغض النظر عن الفئة العمرية والموضحة بالجدول (03)، كما أن نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 .

وعليه من خلال هذه الحثيات فإن الشواهد الكمية تبرز مدى عدالة التوزيع الساعاتي وتناسبه حسب الإمكانيات عند العاملين و قبولها عند مختلف الفئات العمرية بشركة الاسمنت لافارج ، وهو ما تضمنه حديث احد إدارات مؤسسة لافارج بخصوص الحجم الساعي المناسب للعمل ، وهو من شأنه يخلق مناخ ملائم وصحي، يستطيع العامل فيه تقديم مردود أكبر يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة .

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول اعتبار أن أعمالهم مناسبة لهم تماما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة المئوية	
0.88	3.89	110	3	9	4	75	19	ت	أعتبر أن عملي مناسب لي تماما
		100	2.7	8.2	3.6	68.2	17.3	%	

9ع

يوضح الجدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول العبارة (تناسب ساعات العمل بالمصنع حسب إمكانيات العامل)، حيث جاءت بانحراف معياري (0.88) ومتوسط حسابي (3.97) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 4.19) حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (12) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (11.9%) وبأقل منها المحايدة بمجموع (4) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (3.6%)، وبلغ إجمالي أوافق بشدة وأوافق (94) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (85.5 %)، أي أن أكثر من ثلاثة أرباع من مجموع المبحوثين يعتبرون ان العمل مناسب لهم تماما.

ويعتبر تناسب العمل الذي يشغله العامل بالمصنع مع مؤهلاته العلمية من أساسيات العدالة في تقسيم المهام والوظائف والتي من شأنها تصنع المناخ الصحي للتنظيم بالمصنع، اتجه الباحث من خلال المعطيات الجدولية للبحث في العلاقة بين تناسب ساعات العمل حسب إمكانيات العامل مع المستوى التعليمي من خلال استخدام معامل سبيرمان للرتب، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى :

الجدول رقم (13) العلاقة بين المستوى التعليمي واعتبار أن العمل يناسب تماما العاملين.

القرار	المستوى التعليمي		
دال عند	0.227^*	معامل الارتباط سييرمان	أعتبر أن عملي مناسب لي تماما
مستوى بالدلالة	0.017	مستوى الدلالة	
0.05	110	حجم العينة	

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن معامل الارتباط سييرمان بين المستوى التعليمي واعتبار أن العمل مناسب لهم تماما بلغ (0.227^*) ، وجاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى دلالة يقدر بـ (0.017) وهو ما يدل على أوجود علاقة طردية ارتباطية أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل تتناسب معه منصبه الوظيفي الذي يشغله ، . ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال وقوع خطأ بنسبة 5%.

وعليه من خلال هذه الحثيات فإن الشواهد الكمية تبرز مدى عدالة التوزيع في الوظائف وتناسبها حسب المؤهلات العلمية عند العاملين ، حيث أن الغالبية العظمى تجمع تناسب عملهم ، ومرجع ذلك إلى سياسة التوظيف التي انتهجتها شركة الاسمنت لافارج منذ 2007 حيث تشترط مستويات تعليمية معينة لشغل وظائف محددة تتناسب والمؤهلات العلمية، إضافة إلى الخبرة المهنية .

الجدول رقم (14) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية حول تأكد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سمعت قبل اتخاذ القرارات في العمل.

القرار	مستوى الدلالة	معامل كاي تربيع	درجة الحرية	تأكد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات العاملين سمعت قبل اتخاذ القرار في العمل						التكرار / النسبة المئوية		
				المجموع	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
غير دال	0.121	7.295 ^a	4	22	2	4	7	7	2	ت	أعزب	الحالة الاجتماعية
				20	1.8	3.6	6.4	6.4	1.8	%		
				88	5	18	21	44	0	ت	متزوج	
				80	4.5	16.	19.1	40.0	0.0	%		
				110	7	22	28	51	2	ت	المجموع	
				100	6.4	20.	25.5	46.4	1.8	%		

س3ع11

نستقي من الجدول رقم (14) توزيع لإجابات المبحوثين حسب حالتهم الاجتماعية على تأكد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سمعت قبل اتخاذ القرارات في العمل، حيث كانت إجمالي أوافق بشدة و أوافق عند المتزوجين (44) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (40.0%) بينما كانت النسبة عند غير المتزوجين أقل منها حيث بلغت (8.2%) ما يعادل (9) مفردات من أصل (110) مستجيب، وبلغ مجموع المبحوثين من كلا الصنفين ذوي الإجابات المحايدة (28) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (25.5%)، وبلغ إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق عند المتزوجين (23) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9 %)، في حين بلغ إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق عند غير المتزوجين (6) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (5.4 %) أي أن ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة من وحدة مصنع الاسمنت لافارج ترى في تأكيد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سمعت قبل اتخاذ القرارات في العمل.

ودلت النتائج أن **معامل الارتباط كاي تربيع** بين الحالة العائلية وتأكيد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سمعت قبل اتخاذ القرارات. بلغ (7,295^a) و هي غير دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة 0.05. أي لا أوجد لارتباط بين اجابات المبحوثين بخصوص الحالة العائلية وتأكيد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سمعت قبل اتخاذ القرارات. بمعنى لا توجد فروق في إجابات المبحوثين ، فالقرارات المتخذة من قبل الإدارة بعد سماع مشكلات الموظفين لا ترتبط بالحالات العائلية بقدر ما تراعي مصلحة المؤسسة وأهدافها المرسومة كما تراعي أهداف أفرادها، بغض النظر عن حالته العائلية ،فهي ترسم أسس العدالة اجرائيا، يلامس العامل من خلالها المناخ الصحي والمحفز على العمل بالمصنع وقد دأبت عليه شركة الاسمنت لافارج في تعاملاتها العادلة مع جميع العاملين .

كما تتميز المؤسسات والتنظيمات الحديثة الراقية باتخاذ القرارات الصائبة، والتي تسود في جو علائقي قوامه السماع للآخر مهما كان وضعه العائلي مادام يصب في مصلحة المؤسسة، مع الأخذ بكل الحيثيات التي تخص العامل، والتي قد تشكل عائق في عمله ووظيفته.مما يخلق مناخ وبيئة عمل صحية قوامها العدالة والتشاركية بين الادارة و العاملين، و المؤسسة على السماع للمشكلات الوظيفية قصد اتخاذ القرارات الناجعة.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عبارة المعاملة بطريقة صادقة للعامل عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته

القرار	مستوى الدلالة	معامل كاي تربيع	درجة الحرية	المعاملة بطريقة صادقة عند اتخاذ قرار خاص بوظيفته						التكرار النسبة المئوية	
				المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
دال	0.042	9,932 ^a	4	22	3	2	6	10	1	ت	موظف اداري
				20	2.7	1.8	5.5	9.1	0.9	%	
				88	1	15	37	30	5	ت	عامل مهني
				80	0.9	13.	33.6	27.3	4.5	%	
				110	4	17	43	40	6	ت	المجموع
				100	3.6	15.	39.1	36.4	5.5	%	

س19ع5

يتضمن الجدول رقم (15) توزيع التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين حسب طبيعة وظيفتهم و معاملة الإدارة لهم بطريقة صادقة عند اتخاذ قرار خاص بوظيفتهم حيث كانت إجمالي أوافق بشدة و أوافق عند العاملين المهنيين (34) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (31.8%) بينما كانت النسبة عند الموظفين الاداريين أقل منها حيث بلغت (10%) ما يعادل (11) مفردة من أصل (110) مستجيب، وبلغ مجموع المبحوثين من كلا الصنفين ذوي الإجابات المحايدة (43) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (39.1%) وهي نسبة معتبرة، قد تؤثر الى أن من العاملين بعيد عن مركز صنع القرار على أسا أن عامل مهني يؤدي عمله اليومي من الصباح ليعود في المساء الى بيته حيث لا يشغله اتخاذ القرار بقدر ما ينتظر راتبه نهاية الشهر، وبلغ إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق عند العاملين المهنيين (16) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (14.5%)، في حين بلغ إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق عند الموظفين الاداريين (5) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (4.5%) . و نستشف من المعطيات المجدولة أن معامل كاي تربيع بين طبيعة الوظيفة والمعاملة بطريقة صادقة للعامل عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته بلغ (9.932*) ، جاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى دلالة يقدر بـ (0.042) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال وقوع خطأ بنسبة 5%.

وهو ما يدل على أوجود الارتباط و أنه لا توجد فروق في ايجابيات المبحوثين ، فالتعاملات الإدارية والإجراءات القانونية التي تعمل على تنفيذها وحدة مصنع الاسمنت، توصف بالصدق والمصادقية من قبلهم عند اتخاذ القرارات، وهو ما ينم عن مدى العدالة في بيئة المصنع، التي تطمح الى التنافسية العالمية إذ تنفرد المؤسسات والتنظيمات العصرية بصدق التعاملات في جميع القرارات التي تتخذها، لتخلق مناخا صحيا أساسه مبني على الثقة، والتي تولدت عن صدق التعامل مع العاملين في كل الرتب الوظيفية، بدءا بالعامل البسيط المهني إلى أعلى إطار بالمؤسسة.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارة المكافآت التي يحصلون عليها عموما مناسبة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.97	3.39	110	2	22	28	47	11	ت	المكافآت التي أحصل عليها عموما مناسبة
		100	1.8	20.0	25.5	42.7	10.0	%	

ع10

جاءت معطيات الجدول رقم (16) للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول العبارة (المكافآت التي يحصلون عليها عموما مناسبة)، حيث جاءت بانحراف معياري (0.97) ومتوسط حسابي (3.39) وهو ما يقابل المستوى المتوسط والقريب من المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (24) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (21.8%) وبقيمة كبيرة بقليل منها جاءت المحايدة بمجموع (28) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (25.5%)، كما استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (58) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (52.7%)، أي أكثر من نصف مجموع عينة الدراسة ترى في المكافآت التي يحصلون عليها عموما مناسبة. وتستثمر المؤسسات الحديثة في المكافآت والحوافز التي تمنحها للعاملين، فبقدر ما تعتبر أن هذا من حق العمال المجدون والذين يتفانون في خدمة المؤسسة مع خبرة السنيين، فهي تهئي بيئة عمل صحية تعمل على تماسك الأفراد وتعاونهم في أداء وظائفهم مستخدمين مؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف

المؤسسة، وفي هذا الاتجاه تناول الباحث من خلال معطيات استجابات المبحوثين في بحث العلاقة بين الخبرة المهنية وتناسبها مع المكافآت التي يحصلون عليها عموماً. من خلال استخدام معامل سبيرمان. وبعد المعالجة الإحصائية كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية وتناسبها مع المكافآت التي يتحصل عليها العامل عموماً .

القرار	الخبرة المهنية		
غير دال عند	0.097	معامل الارتباط سبيرمان	المكافآت التي أحصل
مستوى	0.314	مستوى الدلالة	عليها عموماً مناسبة
الدلالة 0.05	110	حجم العينة	

من الجدول (17) نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين الخبرة المهنية (جدول رقم 08) وتناسبها مع المكافآت التي يتحصل عليها العامل عموماً بلغ (0.097)، وهي قيمة ضعيفة جداً تدل على عدم وجود علاقة أي أنه توجد فروق في إجابيات المبحوثين، وأنه لا ترتبط المكافآت بمدى خبرة العامل، و جاءت نتيجة الارتباط غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.314). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال وقوع خطأ بنسبة 5%. وعليه من خلال هذه الحثيات التي يؤكد فيها غالب استجابات المبحوثين بتناسب المكافآت التي يحصلون عليها مع طبيعة عملهم، ومع عدم إيجاد فروق مع خبراتهم المهنية فهذا يبين أن لنظام المكافآت إجراءات عادلة، منصفة ومنظمة من قبل إدارة شركة الاسمنت لافارج، تحدد عوامل كثيرة كالانضباط، الجدية في العمل، المردودية والحرص على إنجاز المؤسسة، مما يدفع بالمؤسسة لتحفيز العاملين ومكافأتهم.

ثانيا :العدالة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

الجدول رقم (18) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارتي الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب و أن يكون العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.96	3.33	110	5	15	36	46	8	ت	العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع
		100	4.5	13.6	32.7	41.8	7.3	%	
1.08	3.45	110	5	20	21	49	15	ت	الاعتقاد أن الراتب الشهري مناسب
		100	4.5	18.2	19.1	44.5	13.6	%	

37ع8ع

البيانات الموضحة لقيم التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين بالجدول رقم (18) حوت العبارتين (العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع ، الاعتقاد أن الراتب الشهري مناسب) ، فبالنسبة للعبارة (العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع) لحيث جاءت بانحراف معياري (0.96) ومتوسط حسابي (3.33) وهو ما يقابل المستوى المتوسط والقريب من المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39) ، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (20) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (18.1%) وبقيمة كبيرة عنها جاءت المحايدة بمجموع (36) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (32.7%) ، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (54) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (49.1 %) ، أي ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى أنها سعيدة بقضاء حياتها المهنية في ذات المصنع الاسمنت لافارج.

اما بالنسبة للعبارة (الاعتقاد أن الراتب الشهري مناسب) حيث جاءت بانحراف معياري (1.08) ومتوسط حسابي (3.45) وهو ما يقابل المستوى المتوسط المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في

الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (25) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (22.7%) وقيمة أقل جاءت المحايدة بمجموع (21) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (19.1%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (64) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (58.1%)، أي أكثر من نصف مجموع عينة الدراسة ترى أنها الاعتقاد أن الراتب الشهري مناسب لها .

و إذ يشكل الراتب الشهري العمود الفقري والمحور الأساس للعامل ، كما هو حق يتقاضاه مقابل عمل ينجزه، يتسنى له تسديد تكاليف واعباء معيشته، وبعد الرابط الذي يسهم وبشكل أساسي في قلة دوران و قضاء العامل أطول مدة ممكنة بالمؤسسة التي يشتغل بها . في هذا الصدد من خلال المعطيات الجدولية للبحث رأى الباحث تناول العلاقة بين الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب وأن يكون العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع ، من خلال استخدام معامل الارتباط سيبرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى :

الجدول رقم (19) العلاقة بين الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب وأن يكون العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع .

القرار	العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع		
دال إحصائيا عند مستوى	0.240	معامل سيبرمان	الاعتقاد أن
الدالة 0.05	0.012	مستوى الدلالة	الراتب الشهري
	110	حجم العينة	مناسب

دللت المعالجة الاحصائية بنتائج الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط سيبرمان بين الاعتقاد أن الراتب الشهري مناسب و أن العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع بلغ (0.240) و جاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.012) . ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال وقوع خطأ بنسبة 5%

وهو ما يفسر بوجود جلة علاقة ارتباطيه طردية من وجهة نظر العاملين بين الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب لهم وسعادتهم بقضاء حياتهم المهنية في مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة، حيث سجلت السنوات الماضية التحاق لعاملين جدد من مؤسسات أخرى كالمجمع الصناعي للاسمنت بالجزائر GICA ، وهو ما

يوضح جودة سياسة الاجور المنتهجة في شركة الاسمنت لافارج و اسهامها في خلق مناخ تنظيمي داعم للبقاء ولتحفيز العامل بقضاء بقية مشواره الوظيفي في المصنع .

من المعطيات المجدولة للبحث في الجداول رقم (11) ورقم (19) تتناول الباحث العلاقة بين الاعتبار بأن العمل مناسب تماما للعامل وأن يكون سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع ، من خلال استخدام معامل الارتباط سييرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى :

الجدول رقم (20) العلاقة بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما وأن يكون سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع.

القرار	العامل سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع		
دال إحصائيا عند مستوى	0.345**	معامل سييرمان	أعتبر أن عملي
الدالة 0.01	0.000	مستوى الدلالة	مناسب لي
	110	حجم العينة	تماما

وحسب الجدول رقم (20) نلاحظ أن معامل الارتباط سييرمان بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما وأنه سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع بلغ (0.345**) و جاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.000) . ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال وقوع خطأ بنسبة 1%

وهو ما يفسر بوجود علاقة ارتباطيه طردية من وجهة نظر العاملين بين الاعتقاد بأن الراتب الشهري مناسب لهم وسعادتهم بقضاء حياتهم المهنية في مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة، حيث سجلت السنوات الماضية التحاق لعاملين جدد من مؤسسات أخرى كالمجمع الصناعي للاسمنت بالجزائر GICA ، وهو ما يوضح جودة سياسة الاجور المنتهجة في شركة الاسمنت لافارج و اسهامها في خلق مناخ تنظيمي داعم للبقاء ولتحفيز العامل بقضاء بقية مشواره الوظيفي في المصنع .

الجدول رقم (21) يوضح توزيع آراء المستجيبين حول عبارة الصعوبة على ترك العمل بالمصنع ولو احتاج الى ذلك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.85	3.25	110	4	14	45	44	3	ت	الصعوبة على ترك العمل بالمصنع ولو احتاج الى ذلك
		100	3.6	12.7	40.9	40.0	2.7	%	

ع42

يبين الجدول رقم (21) التكرارات والنسب المئوية لآراء المبحوثين حول العبارة (الصعوبة على ترك العمل بالمصنع ولو احتاج إلى ذلك) ، حيث جاءت بانحراف معياري (0.85) ومتوسط حسابي (3.25) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (18) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (16.3%) وبقيمة أكبر عنها جاءت المحايدة بمجموع (45) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (40.9%)، كما جاءت استجابة المبحوثين لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بأكبر بقليل ب (47) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (42.7%)، أي بأكثر قليل خمسي مجموع عينة الدراسة ترى بالصعوبة على ترك العمل بالمصنع لافارج ولو احتاج إلى ذلك ،وهذا ما تؤكدته نتائج الجدولين رقم(19) ورقم (20).

وإذ يمثل تناسب العمل للعامل بالمصنع دافع رئيسي للبذل والعطاء ولتشبث بوظيفته، في ظل الشح في تدفق الوظائف على جميع الاصعدة برغم من السياسات المتبعة في ترشيد التشغيل ، تأت صعوبة ترك العامل للعمل بالمصنع بعد ما ضمن له منصب ووظيفة.

وعلى ضوء هذا يتناول الباحث العلاقة بين الاعتبار بأن العمل مناسب تماما للعامل (بيانات الجدول رقم 11) و الصعوبة على ترك العامل العمل بالمصنع ولو احتاج الى ذلك ، من خلال استخدام معامل الارتباط سيبرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على مايلي :

الجدول رقم (22) العلاقة بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما وأن يكون سعيدا بقضاء حياته المهنية في ذات المصنع.

القرار	الصعوبة على ترك العمل بالمصنع ولو احتاج الى ذلك		
غير دال إحصائيا عند مستوى	0.013	معامل سبيرمان	أعتبر أن عملي مناسب لي تماما
الدلالة 0.05	0.894	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

ومن خلال الجدول (22) نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما والصعوبة على ترك العمل بالمصنع ولو احتاج الى ذلك بلغ (0.013) و جاءت نتيجة الارتباط غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.894) .

وهو ما يفسر بوجود فروق في إجابات المبحوثين بين الاعتبار بتناسب العمل للعامل تماما و الصعوبة على ترك العمل بمصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة، ولا عني انتقاء وجود للعلاقة بينهما تماما، حيث تتداخل جملة محددات تجعل من تناسب العمل للعامل بمؤسسة مصنع الاسمنت، والذي تدلل عليه النسبة التي بلغت 85.5 % ، في مقابل 42.7% تعتبر من الصعوبة بمكان ترك العمل بشركة الاسمنت لافارج ، ولعل حيثيات الامر نلمسها في قرب مكان العمل لجل عمال المصنع فمعظمهم من منطقة حمام الضلعة وضواحيها، كما أن نسبة كبيرة من العاملين لها من سنوات العمل و الخبرة ما يغنيها عن الدوران والبحث عن موطن آخر للعمل. ترسخت فيهم عبر السنين حب البقاء بالشركة مستثمرين ذلك في صناعة مناخ صحي يبعث على الجد والتعاون وتقاسم الادوار.

الجدول رقم (23) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارتي تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرار / النسبة المئوية					ت	تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.98	3.17	110	7	22	28	51	2	ت	تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات
		100	6.4	20.0	25.5	46.4	1.8	%	
0.90	3.25	110	4	18	38	45	4	ت	وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل
		100	3.6	16.4	34.5	41.8	3.6	%	

ع11ع48

عبرت بيانات الجدول رقم (23) على التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول العبارتين (تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات ، وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل)، فبالنسبة للعبارتين (تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات) جاءت بانحراف معياري (0.98) ومتوسط حسابي (3.17) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (29) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (26.4%) وقيمة كبيرة عنها بقليل جاءت المحايدة بمجموع (28) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (25.5%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (53) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (48.2%)، أي ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى بتأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات بمصنع الاسمنت لافارج. اما بالنسبة للعبارتين (عدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل) حيث جاءت بانحراف معياري (0.90) ومتوسط حسابي (3.25) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (22) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.0%) وقيمة

أكبر جاءت المحايدة بمجموع (38) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (34.5%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (49) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (45.4 %)، أي ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى بعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة لها.

دأبت المؤسسات والتنظيمات الصناعية بالخصوص على العمل من تقليل دوران العمال وانتقالاتهم الى مؤسسات أخرى لوجود امتيازات بها ، و ذلك بتحفيزهم على البقاء، من خلال تبني قضاياهم و مشكلاتهم والعمل على حلها قبل اتخاذ القرارات ، وترسيم لوائح وأطر لسماع انشغالاتهم وشكواهم، وهو ما تجسده سياسة مصنع الاسمنت لافارج في لوائحها ، ما من شأنه تحقيق الاستقرار و الأمان الذي يعزز الانتماء . وفي هذا الصدد يتناول الباحث العلاقة بين تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل ، من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على مايلي :

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل.

القرار	تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ		
دال إحصائيا عند مستوى	0.262**	معامل سبيرمان	عدم الشعور بترك
الدالة 0.01	0.006	مستوى الدلالة	المصنع حتى ولو
	110	حجم العينة	كان يمثل ذلك ميزة للعامل

خلصت نتائج الجدول رقم (24) بأن معامل الارتباط سبيرمان بين تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل بلغ (0.262**) و جاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.006) .

وهو ما يفسر بعدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بين تأكد مدير الإدارة من سماع جميع مشكلات الموظفين قبل اتخاذ القرارات بمصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة، وعدم الشعور بترك المصنع حتى ولو كان يمثل ذلك ميزة للعامل، و أن هناك علاقة ارتباطية طردية

فكلما زاد الاعتناء بإنشغالات العمال والسماع لشكواهم حللت مشكلاتهم من طرف ادارة المصنع زاد معها الشعور بالبقاء وعدم ترك المصنع ولو اتاحت فرص في مكان آخر، وجاءت العلاقة متوسطة لتوضح أن ليس كل العاملين قد اجيببت مسائلهم حتى لو كان باب الانصات مفتوح، ففي علاقات العمل من الصعب التوفيق التام على الرغم من محاولات ادارة شركة لافارج في الالونة الاخيرة لتوفير المناخ الملائم للسير الحسن وتنفيذ الاعمال في جو صحي ، تحرص من خلاله على تشبث العامل بوظيفته والبقاء معززة انتمائه الى المصنع .

الجدول رقم (25) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارتي تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.93	3.19	110	3	28	26	51	2	ت	تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات
		100	2.7	25.5	23.6	46.4	1.8	%	
0.86	3.81	110	2	8	17	64	19	ت	والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين.
		100	1.8	7.3	15.5	58.2	17.3	%	

ع 12 ع 39

توضح معطيات الجدول رقم (25) توزيع التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول العبارتين (تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين)، فبالنسبة لعبارة: تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات ، جاءت بانحراف معياري (0.93) ومتوسط حسابي (3.19) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في

الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (31) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (28.2%) وبقية أقل بقليل جاءت المحايدة بمجموع (26) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (23.6%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (53) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (48.2 %)، وهو ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى أن الإدارة تقوم بجمع للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات بمصنع الاسمنت لافارج.

و جاءت عبارة (التحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين) بانحراف معياري (0.86) ومتوسط حسابي (3.81) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (10) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (9.1%) وبقية أكبر جاءت المحايدة بمجموع (17) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (15.5%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (85) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (75.5 %)، أي ما يعادل ثلاث أرباع مجموع المبحوثين يرى في التحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين.

تعبر علاقات العمل الوثيقة الصلة في الوسط العمالي بالمؤسسات والتنظيمات مؤشر لانسيابية المعلومات وسهولة تعاطيها كما يتوفر على ضوءها مناخ للإدارة لجمع جل المعلومات والمعطيات التي تساعد في اتخاذ القرارات، تتجسد من خلاله الروح المعنوية العالية بين العاملين التي تسهم في الأخرى في بعث روح الاعتزاز والفخر لدى المنتسبين لهذه المؤسسة.

و في ذات السياق رأى الباحث تناول العلاقة بين تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين، وهذا من خلال احتساب معامل الارتباط سيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على مايلي :

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين.

القرار	تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات		
دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01	0.336**	معامل سبيرمان	التحدث بفخر واعتراز عن المصنع مع الآخرين.
	0.000	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

ومن معطيات الجدول (26) نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين بلغ (0.336**) و جاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.000).

وهو ما يفسر بعدم وجود فروق في إجابات المبحوثين ل تجميع الإدارة للمعلومات كاملة قبل اتخاذ القرارات بمصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة، والتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع مع الآخرين ، و أن هناك علاقة ارتباطية طردية

فكلما كان جمع المعلومات والمعطيات التي تساعد في اتخاذ القرارات من قبل ادارة المصنع، ساهم هذا في الشعور بالامان ورفع معنويات العاملين مما يبعث على الاعتراز بالانتساب والتحدث بفخر مع الآخرين، ولعل قراءاتشركة لافارج للواقع وتجميعها لكامل المعلومات قبل اتخاذها قرار الدمج مع مجمع هولسيم ليجعل من المؤسسة رائدة في انتاج الاسمنت في الاعوام الاخيرة لتحنتل المرتبة السادسة عالميا عام 2022 من بين (150)مصنع، هو في ذاته مبعث للتحدث بفخر واعتزاز بين عاملين.

الجدول رقم (27) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عبارة لا أشعر بالواجب الاخلاقي للبقاء في المصنع الذي أعمل به

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.95	2.75	110	5	48	31	22	4	ت	لا أشعر بالواجب الاخلاقي للبقاء في المصنع الذي اعمل فيه
		100	4.5	43.6	28.2	20.0	3.6	%	

ع 47

توضح معطيات الجدول رقم (27) توزيع التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين حول العبارة (لا أشعر بالواجب الاخلاقي للبقاء في المصنع الذي اعمل به)، حيث جاءت بانحراف معياري (0.95) ومتوسط حسابي (2.75) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (26) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (23.6%) وبقيمة أكبر جاءت المحايدة بمجموع (31) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (28.2%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق ب (53) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (48.6 %)، وهو ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى بأنها تنفي عدم الشعور فهي تؤكد شعورها بالواجب الاخلاقي للبقاء في مصنع الاسمنت لافارج.

وتعمل المؤسسات الحديثة الى جانب تقوية هيكلها التنظيمي وصرامة قوانينها على تمكين الروابط والعلاقات بين عاملها ومديرها، ما من شأنها خلق مناخ صحي تبني فيه الواجبات والتعاقدات على أساس أخلاقي قبل أن يكونا الزاميين، و ما يزيد في قوة الشعور بالواجب الاخلاقي خبرات السنين وطول مدة العمل بالمصنع، وهو ما يشهده مصنع الاسمنت لافارج في المعدل المرتفع للعاملين ذوي الخبرة وسنوات العمل التي تتعد 10 سنوات عند معظمهم، ترسخ فيهم الاحساس بالارتباط المعنوي والشعور بالانتماء الوجداني والاستمرارية في البقاء بالمصنع.

- الجدول رقم (28) يوضح توزيع اجابات المبحوثين في تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز و الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير اخلاقي بالنسبة للعامل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.92	3.28	110	2	22	36	43	7	ت	تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز
		100	1.8	20.0	32.7	39.1	6.4	%	
0.87	3.44	110	3	9	44	44	10	ت	الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير اخلاقي بالنسبة للعامل .
		100	2.7	8.2	40.0	40.0	9.1	%	

ع 14 ع 51

يبين الجدول رقم (28) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول العبارتين (تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز ، الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير اخلاقي بالنسبة للعامل)، فبالنسبة للعبارة (تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز) جاءت بانحراف معياري (0.92) ومتوسط حسابي (3.28) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي لا اوافق بشدة و لا اوافق (24) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (21.8%) وبقيمة كبيرة عنها جاءت المحايدة بمجموع (36) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (32.7%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي اوافق بشدة و اوافق بـ (50) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (45.5 %)، أي ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى بتطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز بمصنع الاسمنت لافارج.

اما بالنسبة للعبارة (الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير اخلاقي بالنسبة للعامل) جاءت بانحراف معياري (0.87) ومتوسط حسابي (3.44) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5.00)، حيث كان إجمالي لا اوافق بشدة و لا اوافق (12) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (10.9%) وبقيمة

كبيرة جاءت المحايدة بمجموع (44) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (40.0%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (54) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (49.1 %)، أي ما يقارب من نصف مجموع عينة الدراسة ترى أن الانتقال من مصنع إلى مصنع لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة للعامل.

إن تطبيق القرارات بعدالة وإنصاف بين جميع العاملين بالمصنع ودون تمييز بين جنس أو لون و أعمال الإجراءات القانونية دون تحيز يخلق تقاليد عمل تثمن الإجراءات واللوائح التي من شأنها تسمح بالانتقال من مصنع إلى آخر إذا اقتضت الضرورات بالنسبة للعامل أو حتى المؤسسة ، وهو ما دأبت عليه مؤسسة لافارج حين استقدام إطارات من مصانع آخر تابعة للمجمع إلى وحدة مصنع الاسمنت بالمسيلة للاستفادة من خبراتهم و دفع بعجلة الإنتاجية.

وللوقوف على علاقة تطبيق القرارات دون تمييز بين العاملين و رأي المبحوثين في أخلاقية الانتقال من مصنع الى مصنع استخدم الباحث معامل سبيرمان، وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يبين العلاقة بين تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز و رأي العامل في أن الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو له غير اخلاقي .

القرار	الانتقال من مصنع إلى مصنع لا يبدو غير أخلاقي		
غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01	0.402**	معامل سبيرمان	يتم تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز
	0.000	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

ومن معطيات الجدول (29) نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز و الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة للعامل بلغ (0.402**) و جاءت نتيجة الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.000) .

وهو ما يفسر بأنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين بين (تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز و الانتقال من مصنع إلى مصنع لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة للعامل) ، و أن العلاقة ارتباطيه طردية .

فكلما كان تطبيق القرارات على جميع العمال دون تمييز من قبل إدارة المصنع، ساهم هذا في الشعور بالعدالة في الإجراءات المتخذة و التي من شأنها دفع العاملين على للالتزام و التعرف أكثر على القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسة، والتي تكفل حق الدوران الداخلي والخارجي للعاملين، ما يرسخ أخلاقيات راقية تسود التنظيم تثن حرية القرارات وإبداء الرأي عند العاملين والذي بدوره يعزز انتمائية العامل ويربطه بوظيفته.

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات المبحوثين في وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والتفكير في العمل بمكان آخر لو لم يبذل العامل الكثير من قدراته.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.90	3.21	110	3	23	34	47	3	ت	وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات
		100	2.7	20.9	30.9	42.7	2.7	%	
0.94	2.70	110	4	50	37	12	7	ت	إن لم أكن بذلت الكثير من قدراتي في هذا المصنع فعلا لكنني فكرت في العمل في مكان آخر .
		100	3.6	45.5	33.6	10.9	6.4	%	

ع 17 ع 46

يتضح من معطيات الجدول رقم (30) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول العبارتين (وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات ، إن لم أكن بذلت الكثير من قدراتي في

هذا المصنع فعلا لكانت فكرت في العمل في مكان آخر)، فبالنسبة للعبارة (وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات) جاءت بانحراف معياري (0.90) ومتوسط حسابي (3.21) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (24) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (21.8%) وقيمة كبيرة عنها جاءت المحايدة بمجموع (34) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (30.9%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (50) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (45.5 %)، أي ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات بمصنع الاسمنت لافارج.

اما بالنسبة للعبارة (إن لم أكن بذلت الكثير من قدراتي في هذا المصنع فعلا لكانت فكرت في العمل في مكان آخر) جاءت بانحراف معياري (0.94) ومتوسط حسابي (2.70) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (19) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (17.3%) وقيمة كبيرة عنها جاءت المحايدة بمجموع (37) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (33.6%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق بـ (54) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (49.1 %)، بمعنى أن ما يقارب من نصف مجموع عينة الدراسة يرى أنه لا يفكر في العمل بمكان آخر حتى ولو لم يبذل الكثير من جهده ووقته .

ينبع بذل الجهد الكبير والعطاء المستمر من طرف العاملين في منظمات الأعمال والمؤسسات الصناعية عن ارتباط وثيق وتوافق في الأهداف، تصبح فيه أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة في ميزان مشترك، تعزز فيه التزامات العاملين الوجدانية والمعيارية لما يضمنه التنظيم من احتوائية لمشاكل وانشغالات أفرادهم، تبلغ حد الاهتمام بما يمس الجوانب الشخصية، وعيا من إدارة المؤسسة بالأهمية البالغة لمكانة الفرد وحضوره الذهني والوجداني زيادة على حضوره البدني في قوة العطاء وكفاية الإنتاج، وإذ تسجل نصف إجابات المبحوثين في وحدة الاسمنت لافارج عن ارتباطها بالمصنع ، ما يقارب ذات النسبة ترى في وعي الإدارة ممثلة في المدير باحتياجاتها الشخصية . وفي هذا الإطار يحاول الباحث الوقوف على مدى الارتباط بين كل من وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات وتفكير العامل في

العمل بمكان آخر لو لم يبذل الكثير من ذاته في المصنع، وهذا من خلال معامل الارتباط سيبرمان حيث خلصت النتائج الى :

الجدول رقم (31) يبين العلاقة بين وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والتفكير في العمل بمكان آخر لو لم يبذل العامل الكثير من قدراته.

القرار	إن لم أكن بذلت الكثير من قدراتي في هذا المصنع فعلا لكنت فكرت في العمل في مكان آخر.		
معامل سيبرمان	-0.210**	معامل سيبرمان	وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات
مستوى الدلالة	0.028	مستوى الدلالة	
حجم العينة	110	حجم العينة	
دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05			

بينت الحصيلة المجدولة في الجدول رقم (31) أن معامل الارتباط سيبرمان بين كل من وعي المدير بالاحتياجات الشخصية للعامل أثناء اتخاذ القرارات وتفكير العامل في العمل بمكان آخر لو لم يبذل الكثير من قدراته في المصنع بلغ (-0.210**) و جاءت نتيجة الارتباط عكسية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية يقدر بـ (0.028) .

وهذا يفسر أنه كلما زاد وعي المدير والإدارة بالاحتياجات الشخصية للعاملين بوحدة الاسمنت حين اتخاذ القرارات يتناقص التفكير لدى العاملين في العمل بمكان آخر، أي يقل دوران العمال من مصنع الى آخر مهما كان مردودهم من البذل والعطاء ، فمراعاة احتياجات الأفراد ومشاركتهم القرارات والأخذ برأيهم، ومشاورتهم كفيلة بتمتين العلاقات بينهم وتوثيق الصلة التي تجعل من البقاء والاستمرارية في العمل ليس مطلباً إدارياً فحسب، بل التزاماً وسلوكاً مغروساً في انتمائية العامل لوظيفته ومؤسسته.

الجدول رقم (32) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.92	3.29	110	4	19	32	51	4	ت	حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته
		100	3.6	17.3	29.1	46.4	3.6	%	
0.93	3.14	110	7	17	43	40	3	ت	الشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع.
		100	6.4	15.5	39.1	36.4	2.7	%	

ع 18 ع 49

تبرز معطيات الجدول رقم (32) قيم التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين حول العبارتين (حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته ، الشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع)، وبالنسبة للعبارة (حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته) جاءت بانحراف معياري (0.92) ومتوسط حسابي (3.29) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39) ، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (21) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9%) وبقيمة كبيرة عنها جاءت المحايدة بمجموع (32) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (29.1%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (55) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (50.0%)، أي أن نصف مجموع المبحوثين يرى بحرص مدير وحدة مصنع الاسمنت لافارج على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة التي يتقلدها.

اما بالنسبة لعبارة (الشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع) جاءت بانحراف معياري (0.93) ومتوسط حسابي (3.13) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39) ، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (24) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (21.9%) وبقيمة أكبر جاءت

المحايدة بمجموع (43) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (39.1%)، كما جاءت اجابة المبحوثين مساوية لذلك بإجمالي أوافق بشدة و أوافق ب(43) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (39.1%) في المؤسسات الحديثة تُحترم حقوق العاملين فيها كما تُحرص على قيامهم بواجباتهم، وهو ما تتوجه نحوه ادارة مصنع لافارج جاهدة بتوازن بعدالة اجرائية في اللوائح والقوانين لما له من أثر ايجابي على سلوكت العاملين وزيادة ارتباطهم بالوظيفة والمؤسسة معا، وهو ما يعمق الشعور بالانتماء ويغرس حب البقاء، الى الوصول حد الشعور بالذنب في حال ترك المصنع، في هذا السياق قام الباحث بالبحث في العلاقة بين حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته و الشعور بالذنب الذي قد ينتاب العامل في حال ترك العمل بالمصنع، وهذا من باستخدام معامل سبيرمان للارتباط، وخلصت النتائج بمايلي:

الجدول رقم (33) يبين العلاقة بين حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته والشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع.

القرار	الشعور بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع.		
دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01	0.248**	معامل سبيرمان	حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة
	0.009	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

افصحت حصيلة النتائج في الجدول رقم (33) على أن معامل الارتباط سبيرمان بين كل من حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته و الشعور بالذنب الذي قد ينتاب العامل في حال ترك العمل بالمصنع بلغ (0.248**) و جاءت نتيجة الارتباط طردية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية يقدر ب (0.009).

وهذا يفسر أنه كلما زاد حرص المدير على حق العامل أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته بوحدة مصنع الاسمنت لافارج زاد معه شعور العامل بالذنب في حال ترك العمل بالمصنع، إن صون الحقوق والوقوف على كل الحثيات التي تهم الفرد العامل والمتعلقة بوظيفته تترك الأثر العميق في ذات العامل فتولد لديه الإحساس بضرورة الولاء والارتباط للحد الذي لايستطيع التفكير فيه بترك عمله، بل يتعداه الى الشعور بالذنب حين يغادر المؤسسة التي تحويه، وكل هذا يدل على صحة المناخ وبيئة العمل التي

تخلقها الإدارة والمبنية على أسس العدالة، تستجيب لها العمالة في ذات الوقت، وهو مؤشر قوي على انتمائية العامل وظيفيا وتنظيميا. والعكس يصح وهو ما تؤكدته دراسة " محمد بشير حسن مهدي" بأن الاعتقاد في عدم العدالة في الترقيات والامتيازات هو مبعث للشعور بالتذمر مما يؤثر على المسار الوظيفي (مهدي، 2011)

الجدول رقم (34) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول الشعور بالملل والضجر حين ممارستهم للعمل بالمصنع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
1.10	2.28	110	31	38	23	15	3	ت	الشعور بالملل والضجر حين ممارستهم للعمل بالمصنع
		100	28.2	34.5	20.9	13.6	2.7	%	

40ع

دللت البيانات في الجدول رقم (34) أعلاه لاجابات المبحوثين حول الشعور بالملل والضجر حين ممارستهم للعمل بالمصنع عن انحراف معياري (1.10) ومتوسط حسابي (2.28) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (19) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (16.3%) ترى في الشعور بالملل والضجر حين ممارسة وظائفها بالمصنع، وهي النسبة الضعيفة مقارنة بقيمة المحايدة التي جاءت بمجموع (23) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9%)، كما جاءت اجابة المبحوثين القيمة الأكبر بإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق ب (69) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (62.7%)، تصرح هذه النسبة العالية عن عدم الملل أو الضجر في ممارسة العمل، لتؤكد هذه الاخيرة ايجابية العاملين بمصنع الاسمنت حيال ممارسة وظائفهم، كما تفسر المناخ الصحي والبيئة المساعدة والمساهمة التي توفرها ادارة وحدة مصنع الاسمنت لافارج لأداء الوظائف والمهام على أتم وجه، وهي تعطي دلالة على الروح المعنوية التي تسود مجموع العاملين حين ممارسة نشاطاتهم، مما يخلق بالضرورة ارتباط وتماسك يبعث على البقاء والاستمرارية في العمل بالمصنع وهو ما تثبته بيانات

الجدولين رقم (33) ورقم (34). كما توحى وتؤكد الدور الذي تلعبه العلاقات التنظيمية بوحدة مصنع الاسمنت، بين الإدارة والعاملين التي يسودها التفاهم والتناغم، لما توفره الإدارة من إمكانيات ووسائل وأجهزة داعمة للعامل في أداء مهامه و وظيفته على أكمل وجه ، بل تتعداها إلى تهيئة محيط العمل بمساحات خضراء مع النظافة الدائمة ، فهي تعمل جاهدة لتوفير سبل الراحة والاطمئنان للعامل لأداء دوره في أحسن الظروف.

الجدول رقم (35) يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عدم الشعور بالارتباط العاطفي الوثيق مع المصنع .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرار / النسبة المئوية					لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المصنع .
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.10	2.44	110	28	25	44	7	6	ت
		100	25.5	22.7	40.0	6.4	5.5	%

ع41

من خلال البيانات المبورة في الجدول رقم (35) أعلاه لاجابات المبحوثين حول عدم الشعور بالارتباط العاطفي مع المصنع جاءت النتائج بانحراف معياري (1.10) ومتوسط حسابي (2.44) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (13) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (11.9%) وهي النسبة الأضعف التي ترى بعدم الشعور بالارتباط العاطفي مع المصنع ، وهي النسبة الأقل مقارنة بقيمة المحايدة التي جاءت بمجموع (44) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (04.%)، وهي نسبة معتبرة لم تعبر عن رأيها بمدى الشعور بالارتباط العاطفي والوثيق مع المصنع ، كما جاءت اجابة المبحوثين القيمة الأكبر بإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق بـ (53) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (48.2 %)، توضح هذه النسبة المتوسطة عن الشعور بالارتباط العاطفي للعاملين مع مصنع وحدة الاسمنت .

توحي النسبة الضعيفة للمبحوثين الذين لا يشعرون بالارتباط العاطفي (11.9%) بمصنع الاسمنت لافارج بقلق نتيجة التحولات التي شهدتها المصنع على مدار العقدين السابقين والتذبذبات في عملية الإنتاج مما خلق نوع عدم الاستقرار في مرحلة من مراحل المصنع، ترك انطباع وخوف لدى الفئة التي واكبت التحولات وعملية الدمج مع مجمع هولسيم، كما تعبر النسبة المعتبرة وهي قرابة النصف (48.2 %) عن ارتباطها العاطفي مع المصنع ، و ايجابية العاملين الممارسة في أنشطتهم، وتفسر بيئة العمل المساعدة والقفزة النوعية للسنوات الاخيرة لوحدة مصنع الاسمنت كما تدلل على تفهمهم لوضعية المصنع وأن الواجب يتطلب تكاتف الجهود والصبر وقت الشدائد التي تعصف بالمؤسسة والوقوف مع ادارة ومسيري المصنع في كل الظروف ، كما ما تؤمن أن عملها بالمصنع مصدر رزق لها تتمسك به، في ظل شح توفر مناصب العمل في قطاعات أخرى.إن درجة الشعور بالارتباط العاطفي تعزز انتمائية العاملين وظيفيا وتنظيما، وتسهم بشكل كبير في الاستمرارية والالتزام بالبقاء وقلّة الدوران، وكلها تصب في صالح أهداف المؤسسة لتجعل منها قوة تنافسية عالية في السوق المحلية وحتى العالمية.

الفصل السابع

علاقة التمكين الوظيفي بالانتماء الوظيفي

أولاً: الخصائص السوسيو مهنية والتمكين الوظيفي

ثانياً : التمكين الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

أولاً :- الخصائص السوسيو مهنية والتمكين الوظيفي

- الجدول رقم (36) يوضح توزيع آراء المبحوثين بخصوص تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الأعمال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة المئوية	
1.03	3.18	110	6	25	29	43	7	ت	تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الأعمال
		100	5.5	22.7	26.4	39.1	6.4	%	

22ع

يوضح الجدول رقم (36) قيم التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول العبارة (تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الأعمال)، حيث جاءت بانحراف معياري (1.03) ومتوسط حسابي (3.18) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 - 3.39) حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (31) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (28.2%) وبأقل منها المحايدة بمجموع (29) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (26.4%)، وبلغ إجمالي أوافق بشدة وأوافق (50) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (45.5 %)، وهي نسبة تقارب نصف مجموع عينة الدراسة والتي ترى تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الأعمال.

و إذ يعد مبدأ الاستقلالية ومنح العاملين هامش الحرية في إتخاذ سبيل تنفيذية يرونها مناسبة لإنجاز الأعمال من المبادئ التي ترتكز عليها التنظيمات الحديثة، فقد لا تتاح فرصة ذلك لجميع الفئات المكونة للعمالة، وعلى ضوء هذا اتجه الباحث من خلال المعطيات الجدولية للبحث في العلاقة بين تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الأعمالو الفئة العمرية جدول رقم (3) في فئة المبحوثين بوحدة مصنع الاسمنت لافارج ، من خلال استخدام معامل سيبرمان للترتب، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (37) يوضح العلاقة بين الفئة العمرية وتأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الاعمال.

القرار	الفئة العمرية		
غير دال عند مستوى لدلالة 0.05	0.060	معامل الارتباط سيبرمان	تأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الاعمال
	0.532	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

جاءت نتائج المعالجة المدونة في الجدول (37) بقيمة معامل الارتباط سيبرمان بين الفئة العمرية وتأكيد المؤسسة على مبدأ الاستقلالية وحرية طريقة تنفيذ الاعمال (0.060)، وهي قيمة ضعيفة جدا، وهو ما يدل على عدم أوجود الارتباط ، وأن هناك فروق في إجابات المبحوثين حول مبدأ الاستقلالية والفئة العمرية، كما أن نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.532 .

وعليه ومن خلال الشواهد الكمية والواقعية يتضح أن مبدأ الاستقلالية وترك الحرية في سبل التنفيذ الاعمال وإن وجد بوحدة الاسمنت لافارج فهو نسبي وبمعدل متوسط وهو ما تؤكدته النسبة (45.5 %)، وهو أمر طبيعي في مؤسسة تستحدث طريقة العمل وفق التطورات التكنولوجية التي تعتمد على البرمجة واستخدام الاجهزة الحديثة ، حيث يكون العامل فيها مراقب ومسير في كثير من الاحيان، كما أن حرية طريقة التنفيذ للاعمال لا ترتبط أساسا بالعمر، فهي تستوجب مؤهلات وخبرات ومراس على الوظيفة، وهو ما تراعيه شركة الاسمنت من خلال التدريب والتكوين، و عبر دورات وتربصات لتأهل العامل الى المتمرن والتمكن وظيفي، الذي يستطيع إبتكار السبل وصنع البدائل، فيرغب في وظيفته وتغرس فيه روح العطاء فيها فتبني بذلك الشعور بالارتباط المعزز للانتماء.

الجدول رقم (38) يوضح توزيع آراء المبحوثين بخصوص عبارة تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا					التكرار النسبة المئوية	ت
			وافق بشدة	لا وافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.86	3.64	110	3	9	22	66	10	ت	
		100	2.7	8.2	20.0	60.0	9.1	%	

ع23

تكشف إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة (تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم) في الجدول رقم (38) على توجه شركة الاسمنت نحو تشجيع عاملها على تحمل المسؤولية، حيث جاءت بانحراف معياري (0.86) ومتوسط حسابي (3.64) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5.00) حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (12) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (10.9%) وبأكبر منها المحايدة بمجموع (22) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.0%)، وبلغ إجمالي أوافق بشدة وأوافق (79) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (69.1 %)، وهي نسبة مرتفعة من مجموع عينة الدراسة التي ترى في مؤسسة لافارج أنها تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم.

وتحترم المؤسسات الصناعية ذات الميزة التنافسية العمالة الإنتاجية خاصتها، فتعمل على تشجيعها على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم بعد ما تكون قد تمرست على وظائفها من خبرات السنين والبرامج التكوينية التي دأبت المؤسسة على تأطيرها، وهو التوجه ذاته الذي رسمته وحدة الاسمنت لافارج في السنوات الاخيرة، من تمكين العاملين وظيفيا، وتأهيلهم . وفي هذا الخضم يتناول الباحث العلاقة بين تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم والخبرة المهنية (جدول رقم 08)، من خلال استخدام معامل سبيرمان للرتب، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (39) يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم

القرار	الخبرة المهنية		
غير دال عند مستوى لدلالة 0.05	0.03	معامل الارتباط سيبرمان	تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم
	0.971	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

بينت المعالجة الاحصائية للعلاقة بين الخبرة المهنية وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه اعمالهم عن النتائج الموضحة في الجدول (39) أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان بلغت (0.03)، وهي قيمة ضعيفة جدا، وهو ما يدل على عدم أوجود الارتباط ، وأن هناك فروق في إجابات المبحوثين بين الخبرة المهنية والتشجيع على تحمل المسؤولية، كما أن نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.971. وعدم أوجود الارتباط لا ينفي العلاقة ، فقد دلت النسبة المرتفعة من المبحوثين (69.1 %) على وجود التشجيع على تحمل المسؤولية وهو ما تسنده النسبة العالية (74.5%) لذوي الخبرة ما بين 10سنوات و 20 سنة بوحدة الاسمنت لافارج .

الجدول رقم (40) يوضح توزيع آراء المبحوثين حول عبارة توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة المئوية	
0.97	3.29	110	3	25	25	51	6	ت	توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
		100	2.7	22.7	22.7	46.4	5.5	%	

ع30

يوضح الجدول رقم (40) توزيع لاجابات أفراد العينة حول العبارة (توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات)، حيث جاءت بانحراف معياري (0.97) ومتوسط حسابي (3.29) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39) حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (25) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (25.4%) وبأقل منها المحايدة بمجموع (25) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (22.7%)، وكانت النسبة الأكبر بإجمالي أوافق بشدة وأوافق (57) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (49.9 %)، أي أن نصف مجموع المبحوثين يرون ان مؤسسة وحدة مصنع الاسمنت توفر لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .

وإذ نتجه مؤسسة وحدة الاسمنت إلى التعامل بمساواة وتوازن في إتاحة توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال مشاركتها لذوي الكفاءة والمؤهلات العلمية ، إرتأ الباحث من خلال المعطيات الجدولية البحث في العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و المستوى التعليمي من خلال استخدام معامل سبيرمان للرتب، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (41) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتوفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات

القرار	المستوى التعليمي		
غير دال عند مستوى دلالة 0.05	0.067	معامل الارتباط سيبرمان	توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
	0.486	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

أفصحت المعالجة الاحصائية للعلاقة بين توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و المستوى التعليمي عن النتائج الموضحة في الجدول (41) أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان بلغت (0.067)، وهي قيمة ضعيفة جدا، وهو ما يدل على عدم وجود الارتباط ، وأن هناك فروق في إجابات المبحوثين بين المستوى التعليمي و توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.486 . وعدم وجود الارتباط لا ينفي العلاقة ، فقد دلت نسبة المبحوثين المقدره (49.9 %) على توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما تسنده النسبة (44.5%) من الجدول (06) لذوي المؤهل الجامعي. كما أن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تحددتها عوامل كثر منها عامل الخبرة المصاحبة للتكوين الجيد، والاقدمية المدعمة بالتدريب المتواصل، وهو ما تسجله إدارة مؤسسة لافارج في نشاطاتها في الأعوام الأخيرة ، حرصا منها على تمكين العاملين وظيفيا وتنظيميا، وسعيا لتوفير فرص المشاركة الواسعة كل في مجاله، من أجل توفير مناخ خصب لاتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية، تتلاحق فيه أفكار وآراء العاملين مع الإدارة، بأريحية وشفافية تجعل العامل يستشعر وجدانه ويستحضرة ذاته.

الجدول رقم (42) يوضح توزيع آراء المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة حول تدعيم المؤسسة فلسفة التفويض لدى العاملين

القرار	مستوى الدلالة	معامل كاي تربيع	درجة الحرية	تدعيم المؤسسة فلسفة التفويض لدى العاملين						التكرار النسبة المئوية	
				المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير دال	0.757	1,882 ^a	4	22	0	2	8	12	0	ت	موظف اداري
				20	0.0	1.8	7.3	10.9	0.0	%	
				88	1	5	41	39	2	ت	عامل مهني
				80	0.9	4.5	37.3	35.5	1.8	%	
				110	1	7	49	51	2	ت	المجموع
				100	0.9	6.4	44.5	46.4	1.8	%	

س 34ع5

نستقي من المعطيات الموضحة لتوزيع إجابات المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة حول تدعيم المؤسسة فلسفة التفويض لدى العاملين في الجدول رقم (42)، حيث كانت إجمالي أوافق بشدة و أوافق عند العاملين المهنيين (41) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (37.3%)، بينما كانت النسبة عند الموظفين الاداريين أقل منها حيث بلغت (10.9%) ما يعادل (12) مفردة من أصل (110) مستجيب، وبلغ مجموع المبحوثين من كلا الصنفين ذوي الإجابات المحايدة (49) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (44.5%)، وهي نسبة تقارب نصف مجموع المبحوثين، تضمن في حيثياتها أن من العاملين غير مبالين أو غير معنيين أصلاً بحكم عملهم المهني كما أن مستواهم التعليمي برغم الخبرة المهنية فهو لا يأهلهم لجعل من تولي سلطات أو مهام أرفع من مستواهم، وبلغ إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق عند العاملين المهنيين (6) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (5.5%)، في حين بلغ إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق عند الموظفين الاداريين (2) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (1.8 %). دلت البيانات أن ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة من وحدة مصنع الاسمنت لافارج مانسبته (46.4 %) ترى في تدعيم ادارة مؤسسة لافارج فلسفة التفويض لدى العاملين،

كما كشفت النتائج أن معامل الارتباط كاي تربيع بين طبيعة الوظيفة وتدعيم المؤسسة فلسفة التفويض لدى العاملين بلغ (1.882^a) و هي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.757. أي لا أوجد لارتباط بين اجابات المبحوثين بخصوص طبيعة الوظيفة وتدعيم المؤسسة فلسفة التفويض لدى العاملين.

بمعنى لا توجد فروق في إجابات المبحوثين ، وهذا لاينفي أوجود العلاقة، فتدعيم مؤسسة وحدة الاسمنت لافارج فلسفة التفويض لدى العاملين لا ترتبط بطبيعة الوظيفة بقدر ما تراعي الخبرات والمؤهلات والاقدمية في الوظيفة ، وكل ما يمت الصلة بتحقيق أهدافها، فهي ترسم وتبني تقاليد لتمكين لعاملين للقيام بالوظائف والمسؤوليات المنوطة بهم، دون أي خرق للإجراءات واللوائح التنظيمية ، فهي تعمل على خلق المناخ للعمل بالمصنع يشعر العامل أن حقوقه مصانة، كما يستشعر بالمواطنة التنظيمية في المؤسسة، التي تعمل هذه الاخيرة على إرسائها عبر المنح والعطاء منح حق العامل ليعطي مالدیه خدمة لأهدافها معا.

ثانيا : التمكن الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم (43) يبين توزيع آراء الباحثين حول تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.71	4.26	110	5	14	49	32	10	ت	أقدم المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم
		100	4.5	12.7	44.5	29.1	9.1	%	
0.86.	3.65	110	6	25	29	43	7	ت	تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية
		100	5.5	22.7	26.4	39.1	6.4	%	

ع 23 ع 61

يتضح من معطيات الجدول رقم (43) توزيع آراء الباحثين لإجاباتهم حول تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم ، فبالنسبة لتشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية جاءت بانحراف معياري (0.86) ومتوسط حسابي (3.65) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (31) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (28.2%) وبقيمة أقل عنها جاءت المحايدة بمجموع (29) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (26.4%)، كما جاءت استجابة الباحثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (50) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (45.5%)، أي ما يقارب نصف مجموع عينة الدراسة ترى بتشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم بمصنع الاسمنت لافارج.

وبالنسبة لتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم جاءت بانحراف معياري (0.71) ومتوسط حسابي (4.26) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت

الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (19) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (17.2%) وبقيمة كبيرة عنها جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (42) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (38.2 %) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر للمحايدة لإجمالي (49) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (44.5%)، بمعنى أن ما يقارب من نصف مجموع عينة الدراسة، وهي تفسر على أن غالبية مهنيين وأعمالهم واضحة ومضبوطة ولا تستدعي الحاجة للمساعدة، بينما دلت النسبة المساعدة على الروح العالية لدى العاملين وأن الامر يعد من أخلاقيات المهنة بغض النظر عن درجة المساعدة، كما أن هناك وظائف تحتاج المساعدة والتدخلات خاصة في البرمجيات ومع دخول الاجهزة الجديدة في تسيير المصنع، وعلى الرغم من هذا تعمل الإدارة عاملها تحمل المسؤولية.

وفي هذا الصدد قام الباحث بتناول العلاقة من خلال المعطيات المجدولة باستخدام معامل سبيرمان للرتب، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (44) يبين العلاقة بين تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم

القرار	أقدم المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم		
دال عند مستوى	0.275**	معامل الارتباط سبيرمان	تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية
لدلالة 0.01	0.004	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

بينت النتائج الموضحة في الجدول (44) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.275)، وهي قيمة متوسطة، دلت على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بين تشجيع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتقديم العامل المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم، كما أن نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.004 . أوجد الارتباط أو العلاقة فكلماً زاد تشجيع العامل على تحمل مسؤولياته ارتفعت ثقته بنفسه للثقة التي منحها إياه إدارة المؤسسة، قابلها زيادة في مد يد العون للعاملين الجدد.

ان شيوع سلوكيات تنظيمية محفزة في بيئة العمل كتشجيع ادارة وحدة مصنع الاسمنت لافارج عاملها على تحمل المسؤولية النابع من الثقة المتبادلة يرسخ لمبدأ التمكين الوظيفي حتى وإن كان بنسب متوسطة فهو سلوك يدعم ولاء العاملين ويدفعهم الى تقديم يد العون لزملائهم من مصدر الثقة الممنوحة لتحمل المسؤولية وهو يعزز روح التعاون والاحساس بالمواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، كما ينمي إنتماء العاملين لوظائفهم.

الجدول رقم (45) يبين توزيع آراء المبحوثين حول تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
1.13	3.43	110	10	10	30	43	17	ت	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة
		100	9.1	9.1	27.3	39.1	15.5	%	
0.96	3.50	110	4	15	23	58	10	ت	تدعم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم
		100	3.6	13.6	20.9	52.7	9.1	%	

ع 24 ع 64

كشفت البيانات الكمية المجدولة حول توزيع آراء المبحوثين لإجاباتهم بخصوص تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم في الجدول رقم (45)، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.96) ومتوسط حسابي (3.50) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق كأقل معدل ب: (19) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (17.2%) وبقيمة أكبر منها جاءت المحايدة بمجموع (23) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق ب (68) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (61.8%)، أي

أكثر من نصف مجموع عينة الدراسة ترى بتدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم بمصنع الاسمنت لافارج.

أما عبارة الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية بالمؤسسة جاءت اجابة المبحوثين بانحراف معياري (0.71) ومتوسط حسابي (4.26) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (20) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (18.2%) بقيمة كبيرة عنها جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي للمحايدة بـ (30) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (27.3 %) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (60) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (64.6%)، وهو ما يمثل غالبية مجموع عينة الدراسة، وهي تفسر رغبة العاملين في البقاء والاستمرارية في أعمالهم و وظيفتهم لما لمسوه من واقع تنظيمي مساعد ، وحافظ للحقوق مدعم للإبداعات والابتكارات التي من شأنها تحفظ للمؤسسة قيمتها التنافسية. وعلى ضوء هذا إرتأ الباحث البحث في العلاقة بين تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية بالمؤسسة. من خلال معامل سبيرمان، فكانت النتائج الحاصلة عن المعالجة الاحصائية مجدولة كمايلي:

الجدول رقم (46) يبين توزيع آراء المبحوثين حول تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة.

القرار	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية بالمؤسسة		
دال عند مستوى	0.308**	معامل الارتباط سبيرمان	تدعم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم
لدلالة 0.01	0.001	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

أفصحت النتائج الموضحة في الجدول (46) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.308)، وهي قيمة متوسطة، دلت على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بين تدعيم المؤسسة العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة. كما أن نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.001 . أوجود الارتباط يعني

فكلما زاد تدعيم مؤسسة وحدة مصنع الاسمنت العاملين لابتكار أساليب مناسبة لأعمالهم قابلها زيادة في رغبة العاملين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة.

تعمل المؤسسات ذات الميزة التنافسية على إستغلال جميع الطاقات والامكانات التي يحضى بها عاملوها، فتعمل جاهدة على تدعيمهم بشتى السبل قصد تفجير مواهبهم وإبداعاتهم بتمكينهم في وظائفهم وتهيئة الظروف المناسبة التي من شأنها تعمل على بقاء العامل متشبث بمؤسسته، فإعطاء الصلاحيات وإطلاق الحريات للإبداع والابتكار يدفع بالعامل الى البذل والعطاء بتفنين ، فكيف إذا تم دعمه ماديا ومعنويا من ادارة المؤسسة، أي تمكينه في وظيفته ، فإنه لامحالة سوف يزيد عطاؤه و تقوى فاعليته، وترسى روابطه مع المؤسسة ووظيفته، يستشعر حينها الولاء والاندماج ، فيتعزز إنتماءه الذي يمدده بالروح العالية من اجل العمل على تحقيق الاهداف المرجوة والغايات المنشودة.

الجدول رقم (47) يبين توزيع آراء المبحوثين حول قيام المؤسسة بتقديم تصور واضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه و مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرار / النسبة المئوية					موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
0.62	4.33	110	44	61	3	2	0	ت	مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل				
		100	40.0	55.5	2.7	1.8	0.0		%				
0.91	3.16	110	2	46	34	24	4	ت	قيام المؤسسة بتقديم تصور واضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه				
		100	1.8	41.8	30.9	21.8	3.6		%				

ع 25 ع 60

نستشف البيانات الكمية المجدولة حول توزيع آراء المبحوثين لإجاباتهم بخصوص قيام المؤسسة بتقديم تصور واضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه في الجدول رقم (47)، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.91) ومتوسط حسابي (3.16) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق بمعدل ب: (105) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (95.5%) وهي

تدل أن الغالبية العظمى ترى أن الإدارة تترك للعامل هامش التنفيذ في ظل التصورات الواضحة التي تمنحها الإدارة ، وبقية أقل بكثير منها جاءت المحايدة بمجموع (3) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (2.7%)، كما جاءت اجابة المبحوثين الأقل لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق بـ (2) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (1.8%)،

أما عبارة مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل جاءت اجابة المبحوثين بانحراف معياري (0.62) ومتوسط حسابي (4.33) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (28) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (25.4%) وبقية كبيرة عنها جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي للمحايدة بـ (34) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (30.9%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (48) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (43.6%).وهي نسبة دون المتوسط.

في قراءة لهذه البيانات يتضح مدى حرص مؤسسة وحدة مصنع الاسمنت على وجوب قيام عاملها بتنفيذ المهام و الادوار المنوطة بهم، بتوفير لهم لجميع الامكانات الداعمة والمساعدة على وضعهم في الصورة الواضحة والبيئة للخطط، والمشاريع، والخطوات المنتهجة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتهيئة المناخ المحفز على العمل، ولا تترك مجال لتعثر في الوظائف بل تخلق جو تفاعلي يتبادل فيه العاملين من خبراتهم ومعلوماتهم ما يسهم في مشاركة بعضهم البعض تحقيق الأهداف المبتغاة.وعليه يقف الباحث في هذا السياق ليتناول العلاقة بين قيام وحدة الاسمنت بتقديم التصور الواضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه و مدى مشاركة الزملاء بعضهم لبعض المعلومات المتعلقة بالعمل، وهذا من خلال المعالجة الاحصائية باستخدام معامل سيرمان للرتب ، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (48) العلاقة بين قيام المؤسسة بتقديم التصور الواضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه و مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل

القرار	مشاركة الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل		
غير دال عند مستوى	0.26	معامل الارتباط سيرمان	قيام المؤسسة بتقديم
لدلالة 0.05	0.789	مستوى الدلالة	تصور واضح للعمل مع
	110	حجم العينة	ترك الهامش الأكبر

توضح نتائج المعالجة الاحصائية المسجلة بالجدول (48) أن قيمة معامل الارتباط سييرمان بلغت (0.26)، وهي قيمة أقل من المتوسط، دلت على وجود فروق في إجابات المبحوثين بين قيام وحدة الاسمنت بتقديم التصور الواضح للعمل مع ترك الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه و مدى مشاركة الزملاء بعضهم لبعض المعلومات المتعلقة بالعمل. كما أن نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.789 . وهذا لا يعني انتفاء العلاقة بينهما، إذ تعطي نسبة المبحوثين (43.6%) الداعمة لمشاركة الزملاء، حتى وإن كانت أقل من المتوسط، ولم تصل الى المطلوب على وجود صلة، لما يدلل عنه من ارتفاع كبير في نسبة العاملين الذين يرون في قيام المؤسسة بتقديم تصور واضح للعمل و ترك الهامش الأكبر للعاملين في عملية التنفيذ، إن هذه النسبة المرتفعة تؤكد على مدى حرص الإدارة على المضي قدماً نحو توفير مناخ مناسب للعمل لتمكين العاملين على القيام بوظائفهم على أكمل وجه، وأكثر منه إرساء العلاقات المؤسسة على التشاركية، وخلق روح التعاون المثمن للسلوكيات التنظيمية الدافعة بالمنظمة الى الكفاية الانتاجية في ظل التنافسية المحلية والعالمية.

الجدول رقم (49) يبين توزيع آراء الباحثين حول توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل و مراعاة العامل مشاكل زملائه في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.68	4.20	110	1	0	11	62	36	ت	أراعي مشاكل زملائي في العمل.
		100	0.9	0.0	10.0	56.4	32.7	%	
0.91	3.40	110	3	20	19	65	3	ت	توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل
		100	2.7	18.2	17.3	59.1	2.7	%	

ع 26 ع 59

تقر المعطيات المبينة في الجدول (49) على أن غالبية الباحثين جاءت اجاباتهم مدعمة لمراعاة مشاكل زملائهم في العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.91) والمتوسط حسابي (4.20) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5.00)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق بمعدل ب: (96) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (89.3%) وهي تدلل على روح التعاون والعلاقات الجيدة التي يتسم بها الوسط الصناعي بوحدة الاسمنت ، وبقية أقل بكثير منها جاءت المحايدة بمجموع (11) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (10%)، كما جاءت اجابة الباحثين الشبه منعدمة لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق ب (1) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (0.9 %)،تكشف مرة آخر النسب على روح التماسك التي تبلى عليها الطبقة العاملة بالمصنع والتي هي وليدة ثقافة المجتمع الجزائري الذي تسري فيه روح التضامن والتعاون ليصعب المكان المتواجد به بصغته، وهي الثقافة التي تفرضها ثقافة المجتمع على ثقافة المصنع المستوحاة من النموذج التصنيعي الغربي وهو ماذهب اليه بشير محمد (بشير، 2018) في تناوله لموضوع التناقض داخل المصنع والعلاقة بين الثقافة المحلية والثقافة الغربية التي جاءت مع التصنيع.

أما بخصوص توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل جاءت اجابة الباحثين بانحراف معياري (0.91) ومتوسط حسابي (3.40) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت

الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (23) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9%) وبقيمة أقل بقليل جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة بـ (19) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (17.3%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (68) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (61.8%). وهي نسبة مرتفعة توحى ثقة المؤسسة في عاملها والعمل على تمكينهم وظيفيا لكسب ثقتهم بأنفسهم، وهو ما يصنع فيهم القوة الدافعة للبدل والعتاء وإحساس بالامان والارتباط التنظيمي الباعث على تعزيز الانتماء.

وللبحث في العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل و مراعاة العامل مشاغل زملائه في العمل، تمت المعالجة الاحصائية بإستخدام معامل سبيرمان ، فكانت النتائج المحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (50) العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل و مراعاة العامل مشاكل زملائه في العمل

القرار	أراعي مشاكل زملائي في العمل		
غير دال عند مستوى دلالة 0.05	0.079	معامل الارتباط سبيرمان	توفر المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل
	0.414	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

توضح نتائج المعالجة الاحصائية المسجلة بالجدول (50) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.079)، وهي قيمة ضعيفة، دلت على وجود فروق في إجابات المبحوثين، و نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.789 . فليس بالضرورة انه كلما زاد توفير فرص الحرية للتعامل مع المشكلات من قبل الإدارة قابله مراعاة الزملاء لمشكل بعضهم ، لكن العلاقة تكمن في أن هامش الحرية المعطى والمكتسب من تنظيم مؤسسة المصنع يوفر مناخ تعاملتي يسمح بتبادل المعلومات والافكار ، كما أن ثقافة العامل المجتمعية تصبغ تعاملاته بالمصنع خصوصا وأن المصنع غالبية عماله من نفس المنطقة المتواجدة بها وحدة مصنع الاسمنت، وهي معروفة بتقاليد وأعراف راسخة من الثقافة الجزائرية المبنية على التعاون والمساعدة والمبادرة على مد يد العون خصوصا

في وقت الذي يحتاج الفرد فيها الى غيره، على الرغم من التنظيم البيروقراطي السائد داخل المؤسسة وما تحمله ثقافة المصنع في طيات قوانينها التنظيمية والمستوحاة من المستورد. ونستطيع القول أن التزاوج بين ما توفره ادارة المؤسسة من فرص الحرية للتعامل في حل المشكلات بصيغها التنظيمية والتمكين للعامل وظيفيا بأخذ زمام المبادرة مع ما يكتسبه الفرد من ثقافة مجتمعية تخلق مناخ طبيعي صحي يزيد من الولاء للمؤسسة ويقوي روح الضمير المهني لدى العامل فيرتبط أكثر بوظيفته الذي من شأنه يزيد في فعالية الاداء الموصلة بالمؤسسة الى الميزة التنافسية .

الجدول رقم (51) يبين توزيع آراء المبحوثين حول اشعار المؤسسة للعاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملون بها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
1.14	3.42	110	10	10	30	43	17	ت	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.
		100	9.1	9.1	27.3	39.1	15.5	%	
0.88	3.55	110	2	16	19	66	7	ت	تشعر المؤسسة العاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل
		100	1.8	14.5	17.3	60.0	6.4	%	

ع 27 ع 56

أعطت النتائج والشواهد الكمية توزيعاً للنسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول اشعار المؤسسة اتجاه العاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل وهذا بالجدول رقم (51) ، فجاءت بانحراف معياري (0.88) ومتوسط حسابي (3.55) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5.00)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (73) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (66.4%).وهي نسبة مرتفعة توحى بقوة الارتباط في مؤسسة وحدة الاسمنت بين العاملين والمسيرين لتمكنهم وظيفيا، وهو ما تؤكد اللقاءات والدوريات المنتظمة التي تنظمها وحدة الاسمنت لافارج، تحث فيها على العمل الجاد

وتوضح اللوائح و الاجراءات والطرق المبتكرة في سير العمل من برمجيات وأجهزة ، كما جاء إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (18) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (16.3%) و جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة بـ (19) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (17.3%) . وهي نسب ضعيفة اذا ما قورنت بالنسبة التي دلت على رأي المبحوثين بالايجاب.

و كشفت أيضا البيانات الجدولة حول توزيع آراء المبحوثين لإجاباتهم بخصوص إن كانت لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسسة الاسمنت لافارج عن انحراف المعياري (1.14) ومتوسط حسابي (3.42) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق كأقل معدل بـ: (20) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (18.2%) وبقيمة أكبر منها جاءت المحايدة بمجموع (30) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (27.3%)، كما جاءت استجابة المبحوثين الأكبر لإجمالي أوافق بشدة و أوافق بـ (60) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (54.6 %)، أي أكثر من نصف مجموع عينة الدراسة ترى بعدم مغادرتها وظيفتها وتركها منصبها، و برغبتها في قضاء ما تبقى من حياتها المهنية في مؤسسة الاسمنت . هذه الرغبة النابعة من وسط تنظيمي مساعد على التكيف ومحفز على العمل تشعر فيه المؤسسة عاملها بأهمية دورهم الوظيفي والتنظيمي وللوقوف على هذه العلاقة قام الباحث بالمعاجة الاحصائية مستخدما معامل الارتباط سيبرمان، فحصل على النتائج التالية الموضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (52) العلاقة بين اشعار المؤسسة للعاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل و الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي يعملون بها.

القرار	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.		
غير دال عند مستوى دلالة 0.05	0.173	معامل الارتباط سيبرمان	تشعر المؤسسة العاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل
	0.071	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

توضح نتائج الجدول (52) أن قيمة معامل الارتباط سيبرمان بلغت (0.173)، وهي قيمة ضعيفة، دلت على وجود فروق في إجابات المبحوثين، و نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.071 . بمعنى أن إشعار المؤسسة العاملين بها بأهمية دورهم في تحسين العمل غير مرتبطة برغبة البقاء في المؤسسة، فمؤسسة وحدة الاسمنت من خلال برامجها وخططها و سياستها التصنيعية تعمل جاهدة لتوعية العاملين بأهمية دورهم في جودة وكفاية الانتاج، سواء بمشاوراتهم، أو إشراكهم في إتخاذ القرارات، أو تدريبهم وتمكينهم بتفويضهم سلطات معينة لتحقيق أهدافها، وهو ما تترجمه الارقام من خلال إحتلال وحدة مصنع الاسمنت لافارج المرتبة السادسة عالمية في انتاج الاسمنت من بين 150 وحدة تابعة لمجمع لافارج هولسيم. هذه النتيجة هي محل فخر واعتزاز عند العالمين ، تشعرهم بارتباطهم و ولائهم الذي يقوي تمسكهم بوظيفتهم ومؤسستهم، ويعزز انتمائهم الوظيفي.

الجدول رقم (53) يبين توزيع آراء المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها العامل و الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي يعمل فيها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.94	3.43	110	2	21	23	56	8	ت	تولي المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي أقترحها.
		100	1.8	19.1	20.9	50.9	7.3	%	
0.85	3.59	110	2	10	29	59	10	ت	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها
		100	1.8	9.1	26.4	53.6	9.1	%	

ع 28 ع 55

دلت المعطيات المبينة في الجدول (53) على أن غالبية المبحوثين جاءت اجاباتهم ايجابية بخصوص تولية المؤسسة اهتمامها بالأفكار والحلول التي يقترحها عاملها ، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.94) والمتوسط حسابي (3.43) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في

الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق بمعدل ب: (64) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (58.2%) وهي تدل على ما توليه مؤسسة الاسمنت لافارج من إهتمام بما يقدمه عاملها من أفكار ومقترحات وحلول للمشكلات ، وبقية أقل منها جاءت المحايدة بمجموع (23) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9%)، كما جاءت اجابة المبحوثين بنفس المعدل لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق ب (23) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20.9%).

وجاءت اجابة المبحوثين بخصوص الشعور بالأمان الوظيفي في مؤسسة الاسمنت لافارج بانحراف معياري (0.85) ومتوسط حسابي (3.59) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول(02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (12) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (10.9%) وبقية أكبر جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة ب (29) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (26.4%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر معدل لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (69) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (62.7%). وهي نسبة مرتفعة للشعور بالأمان الوظيفي تترجم قوة الارتباط والولاء بين المؤسسة و عاملها، وهو ما دأبت عليه مؤسسة الاسمنت في السنوات الاخيرة في العمل جاهدة على الوقوف على حقوق العاملين والاستجابة لمطالبهم والاصغاء الى مشاكلهم دون تحيز أة تمييز ، وتحفيزهم بغية إرضائهم وإحساسهم بالأمان ليقوى إرتباطهم عاطفيا وتثبت حضورهم ميدانيا . إن تحقيق الاهداف مبتغى المؤسسات الحديثة في ظل التنافسية وإقتصاد السوق وهو لا يتأتى إلا بتوحد الاهداف، أهداف الافراد مع أهداف المؤسسة ، وهذا مرتعه مناخ يشعر فيه الفرد بالامان الوظيفي المعزز للمواطنة حين تفويضه سلطات، وتقبل فيه أفكاره ومقترحاته وتوجه نحو الهدف بسلاسة في التنظيم وقوة في التخطيط، تعكس الصحة التنظيمية العالية بالمؤسسة .

ولمعرفة مدى الارتباط بين ما توليه المؤسسة من اهتمام بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملين و الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة قام الباحث بالمعالجة الاحصائية وحساب معامل الارتباط سبيرمان فكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (54) العلاقة بين تولية المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العامل و الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي يعمل فيها

القرار	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها		
دال عند مستوى	0.409**	معامل الارتباط سبيرمان	تولي المؤسسة اهتماما
لدلالة 0.01	0.000	مستوى الدلالة	بالأفكار والحلول التي
	110	حجم العينة	أقترحها .

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (54) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.409^{**})، وهي قيمة معتبرة، دلت على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين، و نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.000.

أي توجد علاقة إرتباطية، إن هذه العلاقة الارتباطية طردية، و تؤكد أنه كلما أولت المؤسسة اهتمامها بأفكار ومقترحات العاملين وحلولهم اتجاه ما يواجهوه من مشكلات متزايدا كان الشعور بالامان الوظيفي مرتفعا كذلك .

فتوجه المؤسسة نحو تمكين عامليها وتفويضهم لصلاحيات وقبولها مقترحاتهم يعد من السياسات الراقية في التنظيمات الحديثة التي ترى في المورد البشري ركيزة أساسية ومحور العملية الإنتاجية الذي بفضلها تقوم المؤسسة وتنهض كلما كان الاهتمام منصب نحوه، وإشعاره بمكانته ومؤهلاته ، وبالسماح و الانصات إلى أفكاره ومقترحاته يزيد ارتباطه على انه فرد فاعل محفوظة درجته ومكانته، كل هذا يعزز في مواطنه ويقوي إنتماءه.

الجدول رقم (55) يبين توزيع آراء المبحوثين حول تعطي المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات و أتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.86	3.57	110	1	9	41	44	15	ت	أتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة.
		100	0.9	8.2	37.3	40.0	13.6	%	
0.83	3.45	110	1	16	31	57	5	ت	تعطي المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات ..
		100	0.9	14.5	28.2	51.8	4.5	%	

ع 29 ع 65

يوضح الجدول (55) توزيع اجابات المبحوثين حول إعطاء المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.83) والمتوسط حسابي (3.45) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (62) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (56.3%) أي أكثر من نصف مجموع عينة الدراسة ترى بأن مؤسسة وحدة الاسمنت لافارج تعطي المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات، وبقيمة أقل منها جاءت المحايدة بمجموع (31) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (28.2%)، كما جاءت اجابات المبحوثين بإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق بـ (17) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (15.4%).

وجاءت اجابة المبحوثين بخصوص التطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل في مؤسسة الاسمنت لافارج بانحراف معياري (0.86) ومتوسط حسابي (3.57) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (10) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (9.1%) وبقيمة أكبر جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة بـ (41) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (37.3%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر معدل لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (59) مفردة من أصل

(110) مستجيب ما نسبته (53.6%)، وهي تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة ترى استعدادها للتطوع للقيام بأعمال إضافية ، وهو ما يعكس الولاء لمؤسسة الاسمنت من قبل عامليها، كما يدل على سهولة المعلومات وقوة العلاقة التنظيمية في ترتيب الوسط العمالي، وما يحوزه من تحفيزات تجعل العامل مهياً للطاء والتطوع في إضافة الاعمال في ظل منظومة متوازنة تمنح المعطيات والمعلومات وتستفيد من الخبرات ، فالعلاقة تبادلية تكاملية بين العاملين وادارة المؤسسة .

وفي ظل عطاء المؤسسة والانتظار من العامل البذل و زيادة البذل بالتطوع، تأتي أهمية تناول العلاقة بينهما من طرف الباحث، و بعد المعالجة الاحصائية والت تخضت عن النتائج المجدولة التالية:

الجدول رقم (56) العلاقة بين إعطاء المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات و تطوع العامل لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة.

القرار	أتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة		
دال عند مستوى	0.290**	معامل الارتباط سبيرمان	تعطي المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات .
الدالة 0.01	0.002	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

يبين الجدول (56) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.290**)، وهي قيمة معتبرة، دلت على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين،. و نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.002.

أي توجد علاقة ارتباطية طردية، بمعنى أنه كلما إرتفع معدل منح المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات . كان التطوع للاعمال الاضافية من أجل تحسين العمل، إن غزارة المعلومات والمعطيات في ظل إقتصاد السوق وفي ظل مجتمع المعرفة ومجتمع المعلومة، يؤهل الى إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وهو ما تعمل عليه مؤسسة الاسمنت لافارج من خلال شبكتها المحلية والعالمية، لمعرفة إحتياجات السوق و ضبطها وفق برنامج يستدعي تظافر الجهود، تدفع العامل للتطوع لساعات عمل وهو موقن بصون حقوقه في ظل عدالة تنظيمية مؤسسة في مناخ صحي يحترم فيها جهد العامل.

الجدول رقم (57) يبين توزيع آراء المبحوثين حول العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و المبادر لمساعدة العامل لزملائه إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله

التكرار / النسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
ت	31	57	20	1	1	110	4.05	0.76	أبادر لمساعدة أحد زملائي إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله.
%	28.2	51.8	18.2	0.9	0.9	100			
ت	6	51	25	25	3	110	3.29	0.97	توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
%	5.5	46.4	22.7	22.7	2.7	100			

ع 30 ع 58

نستفيد من البيانات المجدولة تبيان توزيع آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و مبادرة العاملين لمساعدة زملائهم وهذا في الجدول (57)، فحول توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ الانحراف المعياري (0.97) والمتوسط حسابي (3.29) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (2.60 – 3.39)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (57) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (51.9%) وهي تدلل على ما توليه مؤسسة الاسمنت لافارج من فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء حلول للمشكلات ، جاءت بمعدل أقل اجابة المبحوثين لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق ب (28) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (25.4 %). وأخيرا وبقية أقل منها جاءت المحايدة بمجموع (25) من أصل (110) مستجيب ما نسبته (22.7%). وجاءت اجابة المبحوثين بخصوص مبادرة العاملين لمساعدة زملائهم في مؤسسة الاسمنت لافارج بانحراف معياري (0.76) ومتوسط حسابي (4.05) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (2) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (1.8%) وبقية أكبر جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة ب (20) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (18.2%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر معدل إجمالي أوافق

بشدة و أوافق (88) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (80.0%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على روح التعاون ووعي الضمير و قوة الارتباط والولاء الذي يميز العاملين .
 كما تكشف النتائج وتعكس الثقافة المصنعية المتأثرة بثقافة المجتمع المحلي، فسلوك المساعدة ثقافة مجتمعية تفرض نفسها بقوة في مؤسسة وحدة الاسمنت، وهذا لتركيبة القيم الثقافية لدى للعاملين بها، وهو ماساعد على إيجاد مناخ عائلي لا يشعر فيه الفرد بالاغتراب بل بإحساس قوي بالانتماء، يزيد هذا الشعور بما توفره المؤسسة للعاملين من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
 وللوقوف على صحة الاستنتاج قام الباحث بالمعالجة الاحصائية للبيانات مستخدماً معامل الارتباط سييرمان فكانت النتائج المجدولة :

الجدول رقم (58) العلاقة بين توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و المبادرة لمساعدة العامل لزملائه إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله

القرار	أبادر لمساعدة أحد زملائي إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله		
دال عند مستوى	0.322**	معامل الارتباط سييرمان	توفير المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
الدلالة 0.01	0.001	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

تبين معطيات الجدول (58) أن قيمة معامل الارتباط سييرمان بلغت (0.322**)، وهي قيمة معتبرة، دلت على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين، و نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.001.

أي توجد علاقة ارتباطية طردية، بمعنى أنه كلما وفرت المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في إتخاذ القرارات، أي انهم يملكون مؤهلات و الامكانيات التي جعلت المؤسسة تشاركهم المشاورة، والتي تقضي الى المعرفة من جراء تدفق المعلومات من التشاركية مع الإدارة في اتخاذ القرار، على ضوء ذلك ومما سبق بوجود روح التعاون وثقافة المساعدة، يبادر العاملون في مد يد العون وخاصة لمن لهم أعباء كثيرة ، وتنتج المؤسسات والتنظيمات في ظل إقتصاد السوق الى التقرب والاعتناء بالموارد البشريين من خلال تمكينه وظيفياً بالتدريب والتفويض للصلاحيات والسلطات وإشراكه في اتخاذ القرار ، ودعمه بالمعطيات

لتسهيل عملية صنع القرار، التي تستلزم توسيع دائرة المشاورة بين العاملين لتفتح باب المبادرات لحمل أعباء الزملاء في ظل الثقافة المصنعية المنتشعة بالروح المجتمعية وما تحمله من سلوكيات وأخلاقيات تغرس المواطنة وتعزز الانتماء للوظيفة وللمؤسسة .

الجدول رقم (59) يبين توزيع آراء المبحوثين حول منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة و استحقاق المؤسسة إخلاص وولاء عامليها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.81	3.70	110	1	8	27	60	14	ت	تستحق مؤسستي إخلاصي وولائي لها.
		100	0.9	7.3	24.5	54.5	12.7	%	
0.76	3.63	110	2	7	26	69	6	ت	تمنح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة.
		100	1.8	6.4	23.6	62.7	5.5	%	

ع 32 ع 54

نستقي من البيانات المجدولة في الجدول (59) توزيع اجابات المبحوثين حول منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة والتي جاءت بانحراف معياري (0.76) ومتوسط حسابي (3.63) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (9) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (8.2%) وبقيمة أكبر جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة بـ (26) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (23.6%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر معدل لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (75) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (68.2%). وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي الإدارة بمهارة وخبرات من كونتهم من العاملين وخاصة ذوي المستوى العالي ، كما تعكس الثقة التي تمنحها الإدارة لعامليها، وقوة العلاقة وسياسة التمكين والتفويض للسلطات المتبعة في برامج مؤسسة لافارج.

كما نستشف من معطيلت الجدول (62) أيضا توزيع اجابات المبحوثين حول استحقاق المؤسسة إخلاص وولاء عامليها، والتي جاءت بانحراف معياري (0.81) ومتوسط حسابي (3.70) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و

لا أوافق (9) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (8.2%) وبقيمة أكبر جاءت اجابة المبحوثين لإجمالي المحايدة بـ (27) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (24.5%) كما جاءت اجابة المبحوثين الأكبر معدل لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (74) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (67.2%).وهي نسبة مرتفعة تكشف عن قوة الارتباط للعاملين بمؤسستهم، وكذا إستحقاقها إخلاصهم، لما توليه لهم من اهتمام مؤسس على العدالة والثقة، لدرجة منح الصلاحيات وتفويض بعض السلطات لهم .ولتوضيح العلاقة بين استحقاق الاخلاص ومنح المؤسسة عاملها بعض الصلاحيات كانت المعالجة الاحصائية بإستخدام معامل سبيرمان وخلصت النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (60) العلاقة بين منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة و استحقاق المؤسسة الاخلاص والولاء لها .

القرار	تستحق مؤسستي إخلاصي وولائي لها		
غير دال عند مستوى	0.140	معامل الارتباط سبيرمان	تمنح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة
لدلالة 0.05	0.144	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

توضح نتائج الجدول (60) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.140)، وهي قيمة ضعيفة، دلت على وجود فروق في إجابات المبحوثين،. و نتيجة الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.144 . بمعنى أن استحقاق المؤسسة إخلاص عاملها لا يرتبط بمنح الصلاحيات وهي غير منعدمة، أي هذا لا يلغي العلاقة حتى وان كانت من اتجاه واحد ، فالالتزام الأخلاقي والأدبي الذي يتمتع به العامل بالمؤسسة يلزمه بمنح ولاءه حال منح فرصة تولي مهام، وخاصة اذا كانت خبراته ومهارته تتطلب ذلك، وتدلل النسبة المرتفع (67.2%) لاستحقاق المؤسسة إخلاص وولاء عاملها على ذلك ، كما أن مؤسسة وحدة الاسمنت لافارج تولي تفويض السلطات ومنح الصلاحيات أولوية في برامجها وهو ما تأكده التريصات والدورات التدريبية التي يتلقاها ذوي المستوى التعليمي العالي، إن ترسيخ مبدأ التفويض يعد كمقدمة لتمكين العاملين من تحمل المسؤولية وتحضيرهم للمشاركة في صناعة و اتخاذ القرارات، والذي يتطلب العناية بالعاملين جيل بعد جيل من ذوي المهارات و المؤهلات

وتكوينهم و تدريبهم وكسب إخلاصهم وولائهم بما يضمن التوريث لاستمرارية المؤسسة، وهو ما يعزز الانتماء في ظل تنظيم سلس في معلوماته، سليم في إجراءاته، عادل منصف في قوانينه.

الجدول رقم (61) يبين توزيع آراء المبحوثين حول استغلال العامل كامل وقته المحدد في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.71	4.16	110	0	5	5	67	33	ت	أستغل كامل وقتي المحدد في العمل
		100	0.0	4.5	4.5	60.9	30.0	%	

ع63

تقر المعطيات المبينة في الجدول (61) على أن غالبية المبحوثين جاءت اجاباتهم بانهم يستغلون كامل وقتهم المحدد في العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.71) والمتوسط حسابي (4.16) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02) أين تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 – 5.00)، حيث كان إجمالي أوافق بشدة و أوافق (100) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (90.9%) وهي تدلل في مضامنها على قوة ارتباط العامل بوظيفته وتقانيه في العمل فيها ، كما تعبر عن الضمير الحي للعامل ليستغل كامل وقته فيه كالتزام أخلاقي وأدبي قبل أن يكون قانوني، كما أن إدارة مؤسسة الاسمنت لافارج تنظيميا وتماشيا مع التطورات أصبحت تستخدم التقنيات الحديثة في تسجيل الحضور وقتي الدخول و الخروج، ولكن هذا لضبط الحضور البدني وهو لا يعبر عن أن العامل يستغل كامل وقته بقدر ما تضبط مواعيد الدخول والخروج من المصنع، و جاءت اجابات المبحوثين لإجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق مساوي للاجابات المحايدة بمجموع (5) لكل منهما من أصل (110) مستجيب ما نسبته (4.5%) لكل منهما ، وهي نسب ضعيفة جدا، تكشف مرة أخرى حرص العاملين على أداء أعمالهم كاملة، فهي تؤكد على ما يتمتع به العاملة من مهنية وانضباط وقيم تنظيمية، و ولاء وارتباط وظيفي، وهي سلوكيات تنظيمية يدعمها المناخ السائد في بيئة المصنع، وتتم عن انتماء تنظيمي ووظيفي لدى العامل .

الجدول رقم (62) يبين توزيع آراء الباحثين حول اتخاذ العامل القرارات عند تمكنه دون الرجوع الى الرئيس المباشر و قيام العامل بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار / النسبة المئوية	
0.64	3.92	110	0	2	21	70	17	ت	أقوم بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل .
		100	0.0	1.8	19.1	63.6	15.5	%	
1.07	3.26	110	4	29	22	44	11	ت	يتخذ العامل القرارات عند تمكنه دون الرجوع الى الرئيس المباشر
		100	3.6	26.4	20.0	40.0	10.0	%	

ع 35 ع 64

توضح المعطيات الكمية في الجدول (62) توزيع إجابات الباحثين حول اتخاذ العامل القرارات عند تمكنه دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، والتي جاءت بانحراف معياري (1.07) ومتوسط حسابي (3.26) وهو ما يقابل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (33) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (30%) وبقيمة أقل جاءت إجابة الباحثين لإجمالي المحايدة بـ (22) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (20%) كما جاءت إجابة الباحثين الأكبر معدل لإجمالي أوافق بشدة و أوافق (55) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (50%). وهي نسبة متوسطة تمثل نصف مجموع عينة الدراسة وهي معتبرة اذا ما قورنت بمن أجابوا بالسلب ، وتوحي في مضمونها إداريا على مبدأ الاستقلالية الممنوحة للعامل من طرف المؤسسة والحرية في طرق التنفيذ كما بينا سابقا، كما تبين سياسة الإدارة في التمكين الوظيفي للعاملين، وهي ستنطق واقع العلاقات المتينة بين الإدارة و العاملين ، كما تعكس الثقة المتبادلة والتي تمنحها الإدارة ابتداء لعاملها، وتقابلها ردة فعل العامل في تقان للعمل ، وإبداع في المقترحات.

كما نستشف من معطيات الجدول (66) أيضا ، توزيع إجابات الباحثين حول قيام العامل بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل ، والتي جاءت بانحراف معياري (0.64) ومتوسط حسابي (3.92) وهو ما يقابل المستوى المرتفع في مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (02)، حيث كان إجمالي لا أوافق بشدة و لا أوافق (2) مستجيب من أصل (110) مستجيب ما نسبته (1.8%) وبقيمة أكبر جاءت إجابة الباحثين لإجمالي المحايدة بـ (21) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته

(19.1%) كما جاءت إجابة المبحوثين الأكبر معدل إجمالي أوافق بشدة و أوافق (87) مفردة من أصل (110) مستجيب ما نسبته (79.1%). وهي نسبة مرتفعة تكشف عن قوة وعي الضمير لدى العاملين بمؤسستهم، وكذا استحقاقها إخلاصهم، لما توليه لهم من اهتمام مؤسس على الانصاف والثقة، كما تتم عن ارتباطها بمهارة وخبرة العامل الممكن في وظيفته، المبادر لتقديم المشاريع والمقترحات وللوقوف على مدى الارتباط بين اتخاذ العامل القرارات عند تمكينه دون الرجوع الى الرئيس المباشر و قيام العامل بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل كانت المعالجة الإحصائية باستخدام معامل سبيرمان وخلصت النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (63) العلاقة بين اتخاذ العامل القرارات عند تمكينه دون الرجوع الى الرئيس المباشر و القيام بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل

القرار	أقوم بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل كجزء من مشاكي الخاصة		
دال عند مستوى	0.220*	معامل الارتباط سبيرمان	يتخذ العامل القرارات عند تمكينه دون الرجوع الى الرئيس المباشر
الدالة 0.05	0.021	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

توضح نتائج الجدول (63) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.220)، وهي قيمة متوسطة، دلت على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين، و نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بمستوى معنوية 0.021 .

تؤكد الاحصائيات على وجود ارتباط طردي في العلاقة أي أنه كلما ترك المجال للعامل باتخاذ القرارات عند تمكينه دون الرجوع الى الرئيس المباشر كانت وفرته في القيام بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل، إذ أن الاستقلالية التنظيمية إطار التنظيم المحكم بإجراءات ولوائح واضحة المراسيم مبعث للابتكار والإبداع، إذا ما توجت بتدريب وتكوين عال يصقل العامل ويجبله على حب وظيفته وارتباطه معها، في ظل عادلة وإنصاف دون تمييز أو تحيز في الامتيازات أو الحقوق، كل هذا من شأنه زيادة الولاء وقوة ارتباط وتعزيز انتماء للعامل بوظيفته ومؤسسته.

الفصل الثامن

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

أولاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتمكين الوظيفي

ثالثاً: حوصلة نتائج الدراسة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي

خاتمة

أولاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

على ضوء البيانات والمعطيات البحثية المسندة بالشواهد الكمية والكيفية والحاصل عليها حول العدالة التنظيمية في بيئة وحدة مصنع الاسمنت لافارج، وللوقوف على علاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، والتحقق من صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة ; تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R_p ، و بعد المعالجة الاحصائية تم التوصل الى:

الجدول رقم (64) يبين قيمة معامل بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

القرار	الالتزام التنظيمي		
دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01	0.392**	معامل بيرسون	العدالة التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

تدلي نتائج الجدول رقم (64) على أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين في البعد الاول من الصحة التنظيمية (العدالة التنظيمية) ودرجاتهم في الالتزام التنظيمي بلغ 0.392 وهي قيمة متوسطة موجبة ، وهو ما يعني أن الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ارتباط طردي ، أي كلما ارتفع معدل العدالة بمكوناتها (التوزيعية ، الإجرائية والتعاملية) في المؤسسة زاد مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين، كما أن نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهو ما يؤكد صحة الفرضية بأن توطيد العدالة التنظيمية يعزز الالتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة. بنسبة 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

توصلت نتائج الدراسة البحثية الميدانية الى بلورة وتحليل دور العدالة التنظيمية والمتضمن لمكوناتها الثلاث (عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات و عدالة التعاملات) ، في ترسيخ وتعزيز مبدأ الانتماء الوظيفي والمجسد في بعده الالتزام التنظيمي.

حيث خلصت نتائج الفرضية الأولى إلى :

- لا يرتبط متغير السن بالحجم الساعي للعمل بالمصنع، فهو خاضع لقوانين تنظيمية خاصة به.
- أكد غالبية العاملين على تناسب وظائفهم مع امكاناتهم ومؤهلاتهم ومستواهم التعليمي.

- الاصغاء لمشاكل العمال أثناء اتخاذ القرارات لا يرتبط بالحالة العائلية بقدر ما يرتبط بالمهام والوظائف الموكلة لهم .
- المكافآت التي يحصل عليها العاملون نظير ما يقدمونه مقبولة عموماً، وهي لا ترتبط بالخبرة بل بما يبذله العامل من جهد .
- شعور العامل بالسعادة بقضاء حياته المهنية بالمصنع له ارتباط بالاجر المناسب الذي يتقاضاه.
- التزام العامل بالبقاء في وظيفته بالمصنع وعدم تركها والاعتزاز بالانتساب اليها لتتناسبها مع مؤهلاته ، ولوجود ادارة تصغي لمشكلاته وتراعي احتياجاته . كما يراه العامل واجب اخلاقي اتجاه مؤسسته.
- شعور العامل بالذنب في ترك المصنع وأنه من غير اللائق ذلك مع وجود ادارة تهتم به.
- وعلاقات جيدة مع الزملاء ولا يشعر ضمنهم بالملل وهو يؤدي وظائفه.
- الشعور بالارتباط العاطفي اتجاه المصنع الذي يعمل فيه.

ونجمع ما خلصت اليه نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الاولى في اطار السياق المنهجي للدراسة بوسط مؤسسة المصنع من هذه القراءة:

فقد كشفت البيانات الإحصائية المجدولة بقيم ونسب متفاوتة لمضامين العدالة التوزيعية ، حيث جاءت المعطيات والنسب لتؤكد مدى استيعاب المبحوثين لنظام العدالة في بيئة المصنع ، والذي يساعد على توفير المناخ الملائم الذي يشعر فيه العامل بإرتباطه الوجداني بوظيفته، وبالتزامه الأخلاقي والأدبي بالبقاء والاستمرار بالعمل في المصنع، وبإشراكه في وضع الاهداف وتسطير البرامج، مما يقوي ويوثق الصلة بين الإدارة والعمالين، فتتوحد الغايات ويصبح من الصعب على العامل ترك منصب عمله بالمصنع فيتعزز بذلك إنتماؤه الوظيفي.

وتعمل العدالة الإجرائية في مؤسسة المصنع من خلال التطبيق للقوانين واللوائح دون تمييز أو إجحاف، وعن طريق تداول المعلومات بشفافية واتخاذ القرارات بمصداقية على غرس تقاليد وأخلاقيات تشعر العامل بالفخر والاعتزاز بالانتساب إليه، فيتولد لديه التزام وجداني يجعله يستبعد التفكير في ترك منصبه فيقل معدل الدوران ويتحقق الاستقرار الذي تنتشه المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها. وهو ما ذهب إليه دراسة (Sing & Gupta, 2015) حول المشاركة في العمل، والالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، والتزام

الفريق من أن للالتزام العاطفي التنظيمي الفاعلية التي تخلق لدى العامل الحد من نية مغادرة مؤسسته ما يحقق له تقدماً مهنيًا.

وتمنح العدالة التفاعلية التي تنتهجها إدارة المصنع سواء في التعاملات التي يسبغها الاحترام والتقدير، أو في الحرص على الحقوق وتقديم المبررات الكافية للقرارات المتخذة، والتي تخص المؤسسة أو العامل على حد سواء، الشعور بالروح المعنوية العالية، فتتولد لدى العاملين رغبة البقاء في المؤسسة والاحساس بتوافق الاهداف، فيكون التزامه الحضورى وجدانيا وذهنيا وبدنيا، يتعزز على ضوءه انتماءه الوظيفي. وهو ما توصلت إليه دراسة (علوش، 2019) حول أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسى وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية، أن للعدالة التفاعلية الأثر الإيجابي في تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها بإعتمادها على القيم الانسانية في العلاقة بين المدير والعاملين، والتعامل على أسس متينة من الاحترام والتقدير تعود على المنظمة بمزيد من الالتزام والولاء وبالتالي التعزيز من الانتماء الوظيفي والتنظيمي.

حيث دأبت المؤسسات الصناعية الحديثة على ممارسة العدالة التنظيمية في بيئة عملها إرساء للقواعد والاجراءات، وتعزيزا للروح المعنوية بين عاملها، وترسيما لتقاليد وأخلاقيات عمل، من شأنها خلق مناخ صحي يستطيع العامل فيه تقديم كل طاقاته وقدراته وهو يدرك أن مجهوداته تحرصها عين الإنصاف والعدالة المتجلية في المؤسسة، من خلال مؤشرات العدالة التنظيمية المتمثلة في عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، وهو ما يقوي الارتباط بين الإدارة والعاملين، ويزيد الشعور والإحساس بالمسؤولية التنظيمية والأخلاقية وحتى الاجتماعية لدى العامل، الباعثة للتفاعل الإيجابي فتتعزيز العلاقات الانسانية من خلال السلوكيات والممارسات الادارية المبنية على قيم العدالة، وفي هذا الإطار نستحضر من نظرية العدالة عند "جون راولز" مبدأ المساواة المنصفة في الفرص، إذ تقضي بحصول جميع أفراد المؤسسة على فرص متكافئة للمنافسة على شتى المناصب، التنافس الذي يفرز الأحق بالمنصب مع حفظ الحقوق للجميع، وهو يقوي ارتباط العامل بالمؤسسة ويقلل معدل الدوران، فتصقل الخبرات، يرتفع الأداء الوظيفي، وزيادة كفاءة العاملين ليخلص إلى الزيادة في الفعالية التنظيمية، و كل ما سبق يعكس بصورة جلية للالتزام التنظيمي في أشكاله الثلاث الوجداني والمعياري والبقائي، وهو ما تدعمه نتائج دراسة (شليبي، 2013) للعلاقة بين الانتماء التنظيمي والمهني، ويتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة (درويش، 2001) في وجود الارتباط بين نمط المناخ التنظيمي والشعور بالانتماء نحو المهنة.

ثانياً: النتائج العامة المتعلقة بالتمكين الوظيفي.

من خلال المعطيات واستناداً للشواهد الكمية والكيفية المضمنة للتمكين الوظيفي في بيئة وحدة مصنع الاسمنت لافارج وللوقوف على علاقته بالمواطنة التنظيمية عند العاملين، والتحقق من صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود علاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Rp ، و بعد المعالجة الاحصائية تم التوصل الى:

الجدول رقم (65) يبين قيمة معامل بيرسون للعلاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية

القرار	المواطنة التنظيمية	معامل بيرسون	التمكين الوظيفي
دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01	0.329**	معامل بيرسون	التمكين الوظيفي
	0.000	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

كشفت حصيلة النتائج بالجدول رقم (65) على أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين في البعد الثاني من الصحة التنظيمية (التمكين الوظيفي) ودرجاتهم في المواطنة التنظيمية بلغ **0.329** وهي قيمة متوسطة موجبة ، وهو ما يعني أن الارتباط بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية ارتباط طردي ، أي كلما ارتفع معدل التمكين بمكوناته (الاستقلالية والحرية ، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة) في المؤسسة ارتفع معدل المواطنة التنظيمية عند العاملين، كما أن نتيجة الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.000 ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية بأن ترسيخ التمكين الوظيفي يعزز المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة .بنسبة 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وخلصت نتائج الدراسة البحثية الميدانية الى بلورة و تحليل دور التمكين الوظيفي بمكوناته (الاستقلالية والحرية ، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة) في تعزيز مبدأ الانتماء الوظيفي والمجسد في بعده المواطنة التنظيمية فقد أفصحت المعطيات الإحصائية المجدولة بقيم ونسب لمضامين التمكين الوظيفي ، حيث جاءت المعطيات لتؤكد تصورات المبحوثين في ممارسة التمكين الوظيفي في بيئة المصنع ، والتي تساهم في تكوين مناخ مناسب يشعر فيه العامل بالولاء و الأمان الوظيفي، لتتولد رغبة قضاء ما تبقى من حياته المهنية بالمؤسسة والاحساس بالفخر والاعتزاز للانتساب اليها، وينعكس كل هذا في صور الإيثار

ومساعدة الزملاء ومشاركتهم أعبائهم الوظيفية ، و تحيي فيه روح الضمير فيكون استغلاله ما أمكن من وقت في العمل الجاد والمتقاني في مهنته. وهو ما ثمنته دراسة (القحطاني، 2002) حول المعوقات المؤسسة للابداع عند موظفي التطوير الاداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي توجت بأهمية ودور مساعدة الزملاء والتطوع للأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها في ترسيخ المواطنة التنظيمية والرفع من مستويات الاداء.

وخلصت نتائج الفرضية الثانية الى :

- الاستقلالية والحرية في طريقة تنفيذ الاشغال غير متاحة للجميع فهي مرتبطة بعوامل عدة .
- التأكيد من طرف الإدارة للعاملين على تحمل مسؤولياتهم وخاصة ذوي الخبرة والمؤهلات.
- توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض في الصلاحيات محدود نسبيا لذوي الخبرة والاقدمية والمؤهل.
- التشجيع من الإدارة للعاملين على تحمل المسؤولية، يعطي فرصة المساهمة في مساعدة الزملاء الجدد بالمصنع.
- تدعيم إدارة المصنع للعاملين لإبتكار أساليب مناسبة لعملهم يساهم في تقوية الارتباط بها.
- تثن إدارة المصنع مشاركة العاملين لبعضهم المعلومات وحل المشكلات وتقدم التصور الواضح للعمل .
- توفير مؤسسة المصنع فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل، واشعار العاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل يعكس مدى رغبتهم بقضاء ماتبقى من حياتهم المهنية بالمصنع
- شعور العامل بالامان الوظيفي لما توليه المؤسسة من الاهتمام بأفكاره ومقترحاته.
- الحصول على المعلومات الكافية المؤهلة لاتخاذ القرارات تدفع العامل للتطوع بأعمال إضافية قصد تحسين وتطوير المؤسسة .
- توفير فرص المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات تساهم في المبادرة لمساعدة الزملاء على حمل أعبائهم.
- منح المؤسسة عاملها ذوي الخبرة صلاحيات في العمل يحقق اخلاصهم و ولائهم لها.
- يعمل العامل على استغلال كامل وقته المحدد في أداء وظيفته.
- يدفع تمكين العامل من اتخاذ القرارات الى الابتكار والابداع في تطوير العمل.

ونجمل ما خلصت اليه نتيجة المعالجة الاحصائية واختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية من قراءة تحليلية في اطار السياق المنهجي للدراسة في بيئة المصنع بمايلي:

يعد مبدأ الاستقلالية و ترك الحرية في كفاءات تنفيذ الأعمال في المؤسسة من خلال التأكيد عليها ضمن القوانين واللوائح ، تقديم الصورة الواضحة للعمل ، التشجيع على تحمل المسؤوليات، و زيادة على ذلك تميم الأفكار المبدعة و المبتكرة لأساليب عمل جديدة تتماشى والتحديث بالمؤسسة، هو ما يولد الإحساس بالفخر والاعتزاز لما يقدمه ، ويفتح فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل الذي يشعر العامل كأنه يواجه مشكلاته الخاصة، وهو ما تميمه دراسة (Marius & Al, 2012) حول تعزيز الانصاف الاجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية،من أن تشجيع الاستقلالية ومنح فرص اتخاذ القرارات من شأنه أن يولد الايجابية في تلقي المعلومات وإبراز المواطنة التنظيمية.

وتشكل المشاركة في إتخاذ القرارات في صورها المتعددة، بدءا من إشعار العامل بأهميته دوره في تطوير وتحسين العمل، الى سيولة الاتصال وإعطاء كافة المعلومات التي من شأنها تساعد على صنع القرارات، الى توفير فرص المشاركة في إتخاذ القرارات والأخذ بمواقف العامل وقراراته الداعمة الى تحقيق أهداف المؤسسة، مفتاحا لأبواب الثقة المتبادلة ودافع لتنفيذ الاعمال فعالية عالية وهو ما تؤكد دراسة (النشيلي، 2021) من أن توفير الإدارة لعاملها المعلومات الكافية من أجل صنع القرارات قبل اتخاذها ، وكذا و الاحساس بالتمكين يبني جسر الثقة بينهما، وينمي العلاقات الانسانية والاجتماعية.

ويعتبر تفويض السلطة من أساسيات التمكين الوظيفي، وإعطاء الصلاحيات للعاملين خاصة لذوي المهارة والخبرة من قبل إدارة المؤسسة، والتدريب على اتخاذ زمام المبادرة في القرارات دون الرجوع للمسؤول المباشر، مع المرونة في التعاملات المهنية، جميعها مبعث ثقة تخلق للعامل وعيا للضمير المهني لاستغلال جميع أوقاته في خدمة المؤسسة، كما تعمل على زيادة الحرص الداعم للالتزام بالعمل وحتى التطوع لأعمال إضافية، وتقديم المقترحات التي تصب فعالية الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة، وهي دلالات تبرز وتجسد في مضامينها المواطنة التنظيمية في ظل مناخ تنظيمي تمكيني، وهو ما تؤكد الدراسات البحثية العربية والغربية كما جاء في دراسة (برسولي، 2018) ، والتي أوضحت في نتائجها أن للمناخ التنظيمي التمكيني الأثر الفاعل على الاداء المتميز.

ويمكن القول ان هذه النتائج تتفق والادب النظري المتعلق بمتغير التمكين الوظيفي حيث دلت نظرية Y المفسرة لتكامل الفرد مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال تحمل المسؤولية وعلاقات التواصل المبنية على الثقة والالتزام بالاهداف ترفع من كفاءة الاداء والكفاية الانتاجية للمؤسسة.

كما تتفق والدراسة التحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في النتائج التي تمخضت عنها من أن للتمكين بمكوناته دور في تعزيز السلوكيات الايجابية في المؤسسة كسلوك المواطنة التنظيمية في صنفها سلوك الايثار الموجه نحو الافراد ، وسلوك روح الضمير الموجه نحو

المؤسسة (بوخمخ و بن حسين، 2018، صفحة 270)

وهو ما تدعمه دراسة (تريش، 2022) حول التمكين الاداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

أنه كلما توافرت الحوافز المعنوية المرتبطة بشعور الموظفين من خلال التقدير والاحترام والاعتراف بما يقدمونه من مجهودات ، واثاحة لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم زاد إحساسهم بسلوك المواطنة التنظيمية .

ثالثاً: حوصلة نتائج الدراسة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي :

حوصلة للمعطيات والبيانات واستناداً للشواهد الكمية والكيفية في بيئة وحدة مصنع الاسمنت لافارج ، وما نتج عنها من نتائج حول العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي ولمزيداً من التحقيق والتدقيق والتحصيص في ذات العلاقة بين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي لدى عاملي مؤسسة وحدة الاسمنت لافارج تم معالجة المقاييس احصائياً باستخدام معامل بيرسون للإرتباط وجاءت حصىلة النتائج كمايلي.

الجدول رقم (66) يبين قيمة معامل بيرسون العلاقة بين الصحة التنظيمية والانتماء الوظيفي

القرار	الانتماء الوظيفي		
دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01	0.497**	معامل بيرسون	الصحة التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	
	110	حجم العينة	

حيث كشفت حصىلة النتائج بالجدول رقم (66) على أن معامل الارتباط بيرسون بين الصحة التنظيمية ببعديها (العدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي) و الانتماء الوظيفي ببعديه (الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية) بلغ 0.497، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى معنوية 0.000 ، وهو ما يعني أن الارتباط بين الصحة التنظيمية و الانتماء الوظيفي ارتباط طردي، أي كلما ارتفع معدل الصحة التنظيمية بمكوناتها في المؤسسة ارتفع وتعزز مستوى الانتماء الوظيفي للعاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة بأن للصحة التنظيمية علاقة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الاسمنت لافارج .

تحصيلاً لما ورد في الدراسة البحثية نظرياً وميدانياً والمتعلقة بالصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة،

فإن دراستنا الحالية سعت للبحث في العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية داخل بيئة المصنع وتعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين ، إذ أن الوسط المؤسسي المفعم بالمناخ التنظيمي السليم أرضية خصبة من

شأنها تفعيل الوسط العمالي بتعزيز صلته وتقوية التزامه للمضي بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة والكفاية الإنتاجية المرسومة ضمن خطط المؤسسة .

و بتوطيد مبدأ العدالة كونها العنصر الجوهرى في إيجاد مناخ صحي ، وكون العدالة هي الفضيلة الاولى للمؤسسات والحقيقة للأنظمة الفكرية كما عبر عنها جون رولز ، فإن عنصر العدالة التنظيمية بمكوناته التوزيعية والإجرائية والتفاعلية للعاملين في المؤسسة يمثل صمام أمان للقيام بالواجبات المنوطة بهم لما تحدثه العدالة من إنصاف في الحقوق ، فإنها تعكس المعايير والقيم الراقية والمنظمة للسلوك داخل بيئة المصنع بما يحقق الالتزام المعززة للانتماء الوظيفي. وهو ما تثمنه دراسة (كعوان، 2015) من أن ترسيخ المؤسسة للعدالة لدى عاملها من خلال بث روح التقدير والاحترام، ومنح الفرص لتقديم انشغالاتهم وطرح أفكارهم ، وإشراكهم في صناعة واتخاذ القرار، وإرساء القيم والسلوكيات الايجابية التي تحملها ثقافة المصنع ، ينعكس تأثيرها في صور الشعور بالاعتزاز والفخر بالمؤسسة ، وإنجاز المهام دون تأجيل، والرغبة في البقاء والاستمرارية ما يقلل معدل الدوران، والحرص على المواعيد والانتظام فيها وهي مؤشرات لمدى الالتزام والولاء والارتباط وقوة الانتماء الوظيفي.

ويرسخ التمكين الوظيفي الذي يوجد الرغبة عند العامل، ويقوي روح العمل المبني على التشارك والتشاور في صناعة واتخاذ القرارات، ومن خلال التفويض في الصلاحيات، كل الصفات المعبرة عن تجذر ولاء العامل وارتباطه بوظيفته ومؤسسته، يدفع به نحو الإيمان بتحقيق الأهداف المنشودة وفق استراتيجية المؤسسة وسياسيتها العامة فتبرز على ضوءها مواطنه التنظيمية في مناخ صحي تنظيمي يتعزز فيه انتماءه للوظيفة وللمؤسسة معا. كما أن إنتقاء وعدم توفر التمكين في المؤسسة من جراء سياسة مركزية اتخاذ القرار، وسيطرة فكرة السرية وعدم تداول المعلومات، من شأنها أن تولّد لدى العامل الإحساس بأنه أداة للتنفيذ، فتنبط عزيمته في المبادرة و يقل مردوده ويتوارى انتماءه للمؤسسة ويقل ارتباطه بها وهو ما تؤكد نتائج دراسة (عيسات و جميل، 2017) من خلال طرحها لدور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطن التنظيمية للعاملين بالمؤسسة . كما أن قوة الارتباط مرهونة بسياسات ناجعة وفعالة لخلق كفاءة في العمالة أداء وقدرة على مواكبة التطورات، من خلال العدالة الصانعة للثقة بين العاملين ، وهي نتاج بيئة تنظيمية صحية (بلوم و عيواز، 2018)

إننا حينما نتحدث عن الصحة التنظيمية بالمؤسسة نجمل في ثناياها كل ما يتعلق بالتنظيم من جودة وسلامة يشترك فيه المدير والعامل، الإدارة وموظفيها، من خلال ترسيخ لقيم وتقاليده وأعراف يطبع المصنع من خلالها بثقافة جديدة هي ثقافة المؤسسة، المبنية على العدالة في جوهرها وتدعم التمكين

للمورد البشري في تسييرها بعد تدريب وتكوين ، لان المؤسسة لم تعد مجرد هيئة اقتصادية بل هي تمثل مجالا من العلاقات الاجتماعية المعقدة كما يعبر فيليب برنو ، وهذا نتيجة التزاوج بين بنائين بناء المصنع بما يحمله من قوانين واجراءات ترسم سلوكيات وبناء المجتمع الذي ينتمي اليه العامل وما يحمله من ثقافة مجتمعية بإيجابياتها وسلبياتها، أي أن المؤسسة التي تعمل على المزوجة بين ثقافة العامل الخارجة عنها وممارستها الاقتصادية نتائجه تكون غير مرضية أو حتى مختلة عن المطلوب (Pfeffer, 1994)، هذا لأن أساس العملية هو العامل (المورد البشري) الحامل لثقافة مجتمعه والتي في طياتها سلوكيات ومظاهر قد تتصادم أو تتوافق مع التنظيم المؤسسي المبني على صرامة تطبيق القانون، وهو ما ذهبت إليه الجماعة الكندية في أن أشكال التسيير الموجودة في المؤسسات الجزائرية هي غريبة عن الواقع السوسيو ثقافي لقوة العمل (بشير، 2018، صفحة 190)، وهو ما يمثل عقبة كبيرة أمام المؤسسة، ولن يكون من السهل تخطيها ، الا بتظافر جهود جميع مكوناتها (نقصد مكونات المؤسسة من ادارة وعمال ونقابة) ، وقد تعمل على ازاحتها صحة في التنظيم تضمن الحقوق والواجبات وتآلف بين المتناقضات وترسخ لأسس وقوانين عادلة ، وتمكن العامل من التكوين والتدريب والاشراف والتوجيه ما يجعله مصدر للثقة فيقوى التزامه وتتفق أفكاره بالابتكار والعطاء ، وتسهم في توليد الاحساس بتحمل المسؤولية التي يقوى ويتعزز بها انتماءه الوظيفي ، وهو ما أكدته دراسة "الجماعة الكندية" أن الجزائريين يفضلون العمل ذي طبيعة تعبيرية حيث يعيترونه محفز ومحقق للذات وأن فئتي المؤهلين والتنفيذ يفضلان حاجات الأمن والانتماء ، الذي يعد كقوة دافعة ومحفزة في آن واحد للعامل من منظور يكون أبعد من الوظيفة، حيث يستحضر دوائر الانتماء الاكبر سواء مؤسسته أو موطن سكنه أو المجتمع، فتتولد روح الضمير وروح التعامل مع الاجراءات والقوانين واللوائح التنظيمية لا بحرفية العامل المنفذ بل بإحترافية العامل الواعي.

خاتمة :

ونستنتج مما سبق أن الانتماء الوظيفي مطلباً تنظيمياً ، ومكبساً حقيقياً للمؤسسات والتنظيمات الريادية والتي تطمح الى الميزة التنافسية ، كما هو ضرورة واقعية في جميع المؤسسات بشتى تخصصاتها ومجالاتها في ظل التطورات المتسارعة ، التي تحتم على المؤسسات والتنظيمات بأن تولي موردها البشري من الاهتمام والعناية ما يثمن إنتماءه و ولاءه.

إن تحقيق الانتماء الوظيفي قائم على بناء استراتيجية متكاملة العناصر تتفاعل فيها ومعها جميع الأطراف المكوّنة للمؤسسة، بدءاً بإشراف إداري متميز متحملاً للمسؤولية يتفاعل مع العاملين في علاقات اجتماعية يسودها الاحترام ما يبعث على التعاون والاندماج والترابط وتنمي روح الولاء، وعلاقات تنظيمية مبنية على العدالة والانصاف، وتشاركية تعطي فرص اتخاذ القرارات تثميناً للتمكين الوظيفي المدعم للابداع ، مما يخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً ومساهماً ومحفزاً يعكس صورة الصحة التنظيمية العالية للمؤسسة، والتي يغرس وينمو فيها الانتماء الوظيفي للعاملين الباعث والموجّه لبذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وعلى ضوءها ما خلصت اليها الدراسة البحثية نقدّم مقترحات وتوصيات كآليات داعمة للانتماء الوظيفي :

- العمل على تعزيز ثقة العاملين في المؤسسة من خلال إتاحة هامش من الاستقلالية والحرية ، وتفويض بعض الصلاحيات وتوفير فرص المشاركة في إتخاذ القرارات .
- تشجيع العاملين على القيام بالمبادرات الهادفة لتحسين العمل من خلال تدعيم ابداعاتهم وابتكاراتهم يسهم في تقوية ارتباطهم بالمؤسسة.
- منح الفرص لتحمل المسؤوليات وإشعار العامل بأهمية دوره مبعث لوثوق العامل بقدراته ومعزز للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- تولي إدارة المؤسسة الاهتمام بالأفكار والمقترحات المقدّمة من طرف العاملين لما يعكسه من أمان وظيفي يستشعره العامل ويولد لديه رغبة البقاء .
- التواصل الدائم وسيولة المعلومات بين الإدارة والعاملين محفز للمشاركة الفاعلة ودافع للعمل بسخاء.

- الابداع والإبتكار ضروري لتطوير العمل من خلال تمكين العاملين وظيفيا، وتوفير كل أدوات التدريب والتكوين لزيادة الخبرات.
- تنمية روح التعاون والمساعدة والارتباط لدى العامل بثمين الآراء وتقديم التصورات الواضحة للعمل، والتشجيع على المسؤولية، سلوكيات تنظيمية صحية تسهم في صناعة الانتماء الوظيفي لدى العامل.

في الاخير، وعلى الرغم من التجارب والاصلاحات المتتالية للعملية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية قصاد النهوض بالمشروع التنموي، فهي لم تلق التطبيق الحقيقي والجدي مما ولد أزمة ثقة في الاصلاحات التنظيمية وفي المسؤولين عليها، نتج عنه عدم الاحساس بالامان والانتماء الوظيفيين، فكان المنفذ توجه الى مؤسسات أجنبية تعطي أولوية للعامل، أو الهجرة الى خارج الوطن بثتى الوسائل، حتى وإن كلفته حياته عبر قوارب الموت، فانتشرت عبارات في وسط المجتمع (نروح وين نصيب راحتنا، البلاد باعوها وأنا واش نقعد ندير، نخدم وين نلقى قيمتي..) وهو ما يطرح التساؤل هل ينعكس الانتماء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية على الانتماء للوطن؟ وبصورة أخرى إذا كانت المؤسسة مستقبلة للثقافة من طرف عاملها ومحيطهم الاجتماعي، فهي كذلك مصدر تثقيف لهم، وهو ما يطرح تساؤل آخر، عن الدور الذي تلعبه المؤسسات الواعية والطموحة في تعزيز الانتماء لإعادة الثقة بين الاطراف الفاعلة بالمجتمع؟

قائمة المراجع

قائمة الكتب العربية

1. ابراهيم عبدالله. (2008). البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الإصدار ط1). لبنان: المركز الثقافي العربي.
2. إعتقاد محمدعلام. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
3. بلال خلف السكارنة. (2009). دراسات ادارية معاصرة. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. بلقاسم سلاطينية، و حسان الجيلاني. (2017). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: الدار الجزائرية.
5. جوزايا رويس. (2002). فلسفة الولاء. مصر: المجلس الاعلى للثقافة.
6. جون رولز. (2011). نظرية في العدالة. (ليلي الطويل، المترجمون) دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.
7. الجيلالي عجة. (2006). قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير الى الخصوصية. الجزائر: دار الخلدونية.
8. رشيد زرواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة.
9. زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2022). ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. سعيد سبعون، و حفصة جرادي. (2004). الدليل المنهجي في علم الاجتماع اعداد المذكرات والرسائل الجامعي. الجزائر: دار القصة.
11. سن امارتيا. (2010). فكرة العدالة (المجلد الطبعة الاولى). (مازن جندلي، المترجمون) لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
12. سناء محمد سليمان. (2013). سيكولوجية الحب والانتماء (الإصدار ط1). القاهرة: عالم الكتب.
13. عادل محمد زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد ال بشرية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2008). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
15. عبد الكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات-. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
16. عبد اللطيف بن أشنهو. (1982). التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980). الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
17. عبدالله، ا. (2008). البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (éd. ط1). لبنان: المركز الثقافي العربي.
18. عزت عطوى جودت. (2009). أساليب البحث العلمي. الأردن: دار الثقافة للنشر.
19. عمار بوحوش، و محمد محمود الدنبيات. (1995). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

20. عنصر العياشي. (2003). نحو علم إجتماع نقد، دراسة نظرية وتطبيقية (الإصدار ط 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
21. عنصر العياشي. (1997). الإدارة التشاركية رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية. الجزائر.
22. فضيل دليو. (2014). مدخل الى منهجية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. الجزائر: دار هومة.
23. كفي ريمون، و كمنهود لوك فان. (1997). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. (يوسف الجباعي، المترجمون) بيروت: المكتبة العصرية.
24. مأمون طربية. (2011). علم الاجتماع في الحياة اليومية. لبنان: دار المعرفة.
25. محمد احمد درويش. (2015). الانتماء. القاهرة: ط1 عالم الكتب.
26. محمد السويدي. (1983). مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
27. محمد الفاتح محمد بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. المملكة الاردنية الهاشمية: ط 1. دار الجنان للنشر والتوزيع.
28. محمد بشير. (2018). علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر -الرعي الاول-. الجزائر: المكتبة الوطنية الجزائرية.
29. محمد عمارة. (1997). الانتماء الثقافي. مصر: دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
30. محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
31. محمد علام، إ. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
32. مصطفى خلف عبد الجواد. (2011). نظرية علم الاجتماع المعاصر. الأردن: دار المسيرة.
33. موريس أنجرس. (2013). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. (بوزيد صحراوي وآخرون، المترجمون) الجزائر: دار القصبية.
34. ناصر قاسمي. (2017). سوسيولوجيا المنظمات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
35. نعيم أحمد سمير. (2006). النظرية في علم الاجتماع -دراسة نقدية-. مصر: دار الكتب المصرية.

قائمة الأطروحات بالعربية

36. برسولي، ف. (2018). أثر التمكين في الاداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة(أطروحة دكتوراه). علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
37. سميرة هارون. (2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. SNVI بومرداس، الجزائر: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة.
38. عبدالله خلف الطعامة. (2015). العلاقة بينالمسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية:العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.أطروحة دكتوراه. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

39. علا مصطفى علوش. (2019). أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية (أطروحة دكتوراه). 172. سوريا، كلية الاقتصاد، طرطوس: جامعة طرطوس.
40. عمر خشعي. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج المسيلة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، 12-34.
41. مهدي، م. ب. (2011). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي. غزة فلسطين: استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر بغزة.

قائمة المقالات بالعربية

42. اسمهان بلوم، و نور الدين عيواز. (2018). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة. مجلة المجتمع والرياضة ، 95-115.
43. الألمعي، ع. ع. (2021). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ، 25-33.
44. تريش، ل. (2022). التمكين الاداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. مجلة المنظومة الرياضية ، المجلد 09 (العدد 02)، 826-840.
45. جمال غريد. (1997). العامل الشائع. عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي. مجلة انسانيات ، 7-23.
46. جنات بوخخم، و ناجي بن حسين. (2018). دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. مجلة دراسات إقتصادية ، المجلد 5 (العدد 1)، 250-275.
47. حجاج المداني. (2018). استقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، 05 (02)، 48-63.
48. حمزة معمري، و منصور بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، 43-55.
49. درويش، ع. ع. (2001). دراسة مقارنة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الاعدادية. مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر ، ج 3 (ع 25)، 183-224.
50. دينا حلم عباس محمدي النشيلي. (2021). التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 669-701.
51. رحمة عطية علي الزهراني، و بشاير حميد محمد الخميسي. (2022). أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، 216-259.
52. زياد فيصل العزام. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية بمحافظة اربد بالاردن. مجلة دراسات العلوم الادارية ، 42، 103-130.
53. سالم بن سعيد القحطاني. (2002). المعوقات المؤسسة للابداع عند موظفي التطوير الاداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الملك سعود للعلوم الادارية ، المجلد 12 (العدد 02)، 327-373.

54. سامية فرفار. (2015). المسار التنموي للمؤسسة الصناعية بالجزائر. دراسات في التنمية الاجتماعية ، 2 (2)، 95-102.
55. شلبي، ع. ح. (2013). العلاقة بين الانتماء التنظيمي والمهني للمنظمة والمراجع الخارجي واداء الفاحص الضريبي. المؤتمر الضريبي التاسع عشر: النظام الضريبي وحثمية التغيير ، مج 3، 1-32.
56. صابر بحري، و منى خرموش. (2022). الصحة التنظيمية مقارنة لتصور المفهوم وفق المحددات التنظيمية. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 11 (ع 02)، 461-472.
57. عامر علي حسين العطوي. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والاداري جامعة القادسية ، المجلد 7 (العدد 21)، 167-187.
58. عبد الحميد بوطبة. (2014). المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي الى الخصوصية دراسة سوسيو -تنظيمية. مجلة الحقيقة جامعة أدرار ، 13 (2)، 420-460.
59. عبد المجيد الصرايرة، و احمد عدنان الطيط. (2010). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 6 (العدد 1)، 97-118.
60. عزمي بشارة. (2013). مداخلة بشأن العدالة : سؤال في السياق العربي المعاصر. مجلة تبين (العدد 5)، 7-26.
61. علي حسين عامر العطوي. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 167-187.
62. علي عبد الهادي الألمعي. (2021). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ، 25-33.
63. فطيمة الزهرة عيسات، و أحمد جميل. (2017). دور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة. مجلة معارف ، 295-315.
64. فيصل بونس. (2014). القيادة والسلوك الاداري - مبادئ اولية. مجلة العلوم النفسية ، 27-62.
65. كمال برباوي، و إلياس سليمان. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية. دراسات -العدد الاقتصادي ، 169-181.
66. محمد العيفة، و محمد فوزي كنازة. (2018). ممارسة ما بعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد: سوسولوجيا المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الاجتماعي. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، 881-902.
67. محمد حمدي زكي. (2014). آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، ج 2 (العدد 53).
68. محمد كعوان. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 26 (العدد 3)، 541-563.
69. محمد كمون. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية ، 541-563.

70. مروة جمال عبدالوهاب أبورية. (2019). أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الانتماء الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في اوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق ، 105.
71. معمر داوود. (2005). وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، 241-260.
72. ميهوب، ن. ا. (2020). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 31 (عدد3)، 175-190.
73. نور الدين ميهوب. (2017). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، العدد10 (مجلد ج)، 587-611.
74. نور الدين ميهوب. (2020). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 31 (عدد3)، 175-190.

قائمة الكتب باللغة الانجليزية

75. Besterfield, D. H., & others, a. (2012). Total Quality Management - Revised Third Edition-. India: Prentice Hall.
76. Georg F, B., & Gregor J, J. (2013). Salutogenic Organizations and Change. Switzerland: Springer Dordrecht Heidelberg New York London
77. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: The McGraw-Hill Companies.
78. Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press
79. Patrick, L. (2012). The advantage : why organizational health trumpseverythingelse in business. United States of America: Jossey-Bass.
80. Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People. Boston, Massachusetts.

قائمة الأطروحات باللغة الانجليزية

81. Lee, H.-R. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University,.

قائمة المقالات باللغة الانجليزية

82. Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. International Leadership Journal "ILJ", 11(1), , 78-119.

83. Bruce Nixon. (1994). Developing an Empowering Culture in Organizations. *Empowering in Organizations* ,2 (1) ,14-24.
84. Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* , 380.
85. Doganay, E., & Dagli, A. (2020). Organizational Health Scale: A Scale Development Study. *International Education Studies* , Vol 13 (N' 7), 128-144.
86. Giroux, C.-R. (1960). Compte rendu de [The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959.]. *Relations industrielles* , volume 15 (numéro 2), 275-276.
87. Hill, G. (2003). organization health an assessment tool to diagnose internal conditions relationships before writing a prescription. *American Association of School Administrator* , 60 (5), 26-28.
88. Hoy, w. k., & Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The Concept and Its Measure. *Journal of Research and Development in Education* , volume 20 (number 4), 30-37.
89. HUSEMAN, R. C., HATFIELD, J. D., & MILES, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review* , 12 (2), 222-234.
90. Kanter, R. M. (1968). commitment and social organization study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* , 33 (4), 499-517.
91. Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science* , 9, 131-133.
92. Kim Soo , W. O'Neill John , & Cho Hyun-Min. (2010). When does an employee not help coworkers ? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Hospitality Management* , 29 (3) , 530-537.
93. Korkomaz, M. (2006). The relationship Between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools. *Education National Research Quarterly* , 30(1), 14-34.
94. Marius, & Al, e. (2012). When Does Procedural Fairness Promote Organizational Citizenship Behavior?: Integrating Empowering Leadership Types in Relational Justice Models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (n 117), 235-248.
95. Matt, E. (2013). Psychosocial Interventions and Salutogenic Organizations: Systematic Review Evidence of Theory, Context, Implementation and Outcome . *Salutogenic Organizations and Change* , 19-35.
96. Menezes, I., & AL. (2015). Organizational Commitment: Towards an Integrated Concept Linking the Attitudinal and Behavioral Approaches. *International Journal of Management Sciences* , 204-217.
97. Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 , 486-500.
98. Mumcu, A. (2020). Impact of perceived organizational justice on employees' attitudes towards work ethics. *Business and Economics Research Journal* , 1119-1132.
99. Shoaf, C., & Al. (2004). Improving Performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* , 14 (1), 81-95.

100. Sing, A., & Gupta, B. (2015). job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment-A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal* , 1192-1211.
101. Smith, P. A., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Organizational Health of High Schools and Dimensions of Faculty Trust. *JOURNAL OF SCHOOL LEADERSHIP* , Volume 11, 135-151.
102. Srivastava, U. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. . *American Journal of Industrial and Business Management* , 667.
103. Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior. *Journal of management* , 17, 601-617.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

مخبر سوسولوجيا جودة الخدمة العمومية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبانة حول

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

"دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت لافارج حمام الضلعة- المسيلة-

رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ : قجة رضا

من إعداد الباحث خنفر محمود

السنة الجامعية : 2023/2022

المحور الاول: بيانات الخلفية الاجتماعية والمهنية

1. السن : سنة
2. النوع : ذكر أنثى
3. الحالة العائلية: متزوج أعزب
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
5. طبيعة الوظيفة: موظف إداري عامل مهني
6. الخبرة المهنية (الاقدمية) :سنة

المحور الثاني: بيانات الصحة التنظيمية:

1/ بيانات حول العدالة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	العدالة التوزيعية					
7	ساعات عملي تتناسب مع إمكانياتي					
8	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب					
9	أعتبر أن عملي مناسب تماما لي					
10	المكافآت التي احصل عليها عموما مناسبة					
	العدالة الإجرائية					
11	يتأكد مدير الإدارة من أن جميع مشكلات الموظفين سمعت قبل اتخاذ القرارات في العمل					
12	تجمع الإدارة المعلومات كاملة قبل اتخاذ قرارات العمل					
13	توضح الإدارة القرارات وتقدم معلومات إضافية عند طلب العمال					
14	يتم تطبيق القرارات على جميع العمال بدون تمييز					
15	يسمح للعمال بإمكانية الطعن القرارات التي اتخذها المدير					
	العدالة التفاعلية					
16	عندما يتم اتخاذ قرارات خاصة بوظيفتي يعاملني المدير باحترام					
17	عندما يتم اتخاذ قرارات خاصة بوظيفتي يكون المدير واع لاحتياجاتي الشخصية					
18	عندما يتم اتخاذ قرارات خاصة بوظيفتي يحرص المدير على حقّي كعامل					
19	عندما يتم اتخاذ قرارات خاصة بوظيفتي يتعامل معي المدير بطريقة صادقة					
20	يقدم المدير مبررا كافيا للقرارات التي اتخذت بشأن وظيفتي					
21	يشرح المدير بوضوح أي القرارات اتخذت بشأن وظيفتي					

12 بيانات حول التمكين الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الاستقلالية والحرية					
22	تؤكد المؤسسة علمبدأ الاستقلالية وحرية في كيفية تنفيذ الأعمال.					
23	تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.					
24	تدعم المؤسسة العاملين في ابتكار أساليب مناسبة لعملهم.					
25	تقوم المؤسسة بتقديم تصورات واضحة للعمليات كالمهام الأكبر للعاملين لتنفيذها.					
26	توفر المؤسسة للعاملين فرص حرية التعامل مع مشكلات العمل.					
	المشاركة في اتخاذ القرارات					
27	نشعر المؤسسة للعاملين بأهمية دورهم في تحسين العمل.					
28	تولي المؤسسة اهتماماً بالأفكار والحلول التي أقترحها.					
29	تعطي المؤسسة المعلومات الكافية التي تؤهل العامل لاتخاذ القرارات.					
30	توفر المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.					
31	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ردود أفعال العاملين عند اتخاذ القرارات.					
	تفويض السلطة					
32	تمنح المؤسسة الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة.					
33	تثق المؤسسة بمقدرتي على إنجاز المهمات الموكلة لي.					
34	تدعم المؤسسة فلسفة التفويض لدى عمالها.					
35	يتخذ العامل القرارات عند تمكينه دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
36	تعطي المؤسسة للعاملين المرونة المناسبة في أداء المهام.					

المحور الثالث: بيانات الانتماء الوظيفي

1/ بيانات حول الالتزام التنظيمي

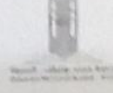
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الالتزام الوجداني					
37	سأكون سعيدا جدا بقضاء حياتي المهنية في هذا المصنع					
38	لدي شعور حقيقي بأن مشاكل هذا المصنع هي مشاكل خاصة					
39	أتحدث بفخر واعتزاز عن المصنع الذي اشتغل به مع الآخرين					
40	أشعر بالملل والضجر حين ممارستي للعمل بالمصنع					
41	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المصنع					
	الالتزام البيقائي					
42	سوف يكون من الصعب أن اترك المصنع حتى لو احتجت لذلك					
43	أشياء كثيرة في مسيرة حياتي سوف ترتبك اذا ما قررت ترك المصنع					
44	أشعر بأنه لدي اختيارات قليلة جدا فيما يتعلق بقرار ترك المصنع					
45	احد النتائج السلبية القليلة التي تترتب على ترك المصنع سوف تكون قلة البدائل المتاحة					
46	إن لم أكن بذلت الكثير من قدراتي في هذا المصنع فعلا لكننت فكرت في العمل في مكان آخر					
	الالتزام المعياري					
47	انا لا اشعر بالواجب الأخلاقي للبقاء في المصنع التي اعمل فيها حاليا					
48	لا اشعر انه من الصحيح ان اترك المصنع الآن جتى ولو كان ذلك يمثل ميزة لي					
49	سوف اشعر بالذنب لو تركت المصنع الآن					
50	أنا لن اترك المصنع لأنني اشعر بالواجب الأدبي بالبقاء مع الأفراد الآخرين					
51	الانتقال من مصنع الى مصنع لا يبدو غير اخلاقي بالنسبة لي					

2 / بيانات حول المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الولاء					
52	أشعر بالفخر والاعتزاز لعملي في هذه المؤسسة.					
53	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها مؤسستي كجزء من مشاكلها الخاصة					
54	تستحق مؤسستي إخلاصي وولائي لها.					
55	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي أعمل بها.					
56	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.					
	الايثار					
57	أنوب بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم.					
58	أبادر لمساعدة أحد زملائي إذا كانت لدي أعباء كثيرة في عمله.					
59	أراعي مشاكل زملائي في العمل.					
60	أشارك زملائي بالعلوم المتعلقة بالعمل.					
61	أقدم المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم					
	وعي الضمير					
62	أفكر في الإلتحاق بمؤسسة أخرى					
63	أستغل لثامل وقتي المحدد في العمل.					
64	أقوم بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل					
65	أنتزع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة.					
66	أحرص على الإلتزام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.					

أسماء الاساتذة المحكمين

الرقم	الاساتذة المحكمين	الميدان	مؤسسة الانتماء
01	أ.د. اسمهان بلوم	علم اجتماع	المركز الجامعي بريكة
02	أ.د. عبد الباسط هويدي	علم اجتماع	جامعة الوادي
03	أ.د. عمر حمداوي	علم اجتماع	جامعة ورقلة
04	د. ايناس بوسحلة	علم اجتماع	جامعة ورقلة
05	د. عبد اللطيف قنوعة	علم النفس	جامعة الوادي



المسيلة في: 2021/11/23

الرقم: 184 / 2021

الى السيد : مدير مؤسسة الاسمنت لافارج
حمام الضلعة - المسيلة -

الموضوع : طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) يشرفني ان اطلب من سيادتكم مساعدة الطالب المذكور ادناه لإجراء دراسة ميدانية المتعلقة بمذكرة التخرج .

التخصص	الاسم و اللقب
السنة الثالثة دكتوراه علم الاجتماع	خنفر محمود

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون
والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية



نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون
والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
أ.د / بن واضح الهاشمي

Direction d'Usine

Département des carrières

Service Exploit Carrières

Service Maintenance

Equipements mobiles

Département de Qualité

Département des R.H & MGX

Service Administration du Personnel

Service formation

Service Moyens Généraux

Département de Production

Service Exploit Clinker

Service Expédition

Service Réfractaires

Département d'Optimisation

Service Procédé

Service Environnement Industriel

Département Contrôle de
Gestion d'usine

Département de Maintenance

Service Exécution Mécanique

Service Exécution Electrique

Service Méthode Electrique
et Mécanique

Service Atelier Général

Service Automatisme et Instrumentation

Service Magasins

Département Santé et sécurité

Département des investissement
et travaux neufs

Département Logistique & Support Clients

Département de Sûreté Usine

Département d'Informatique

Département de Comptabilité

Département des Ventes