



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للاسمنت لفارج بحمام الضلعة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. فجة رضا

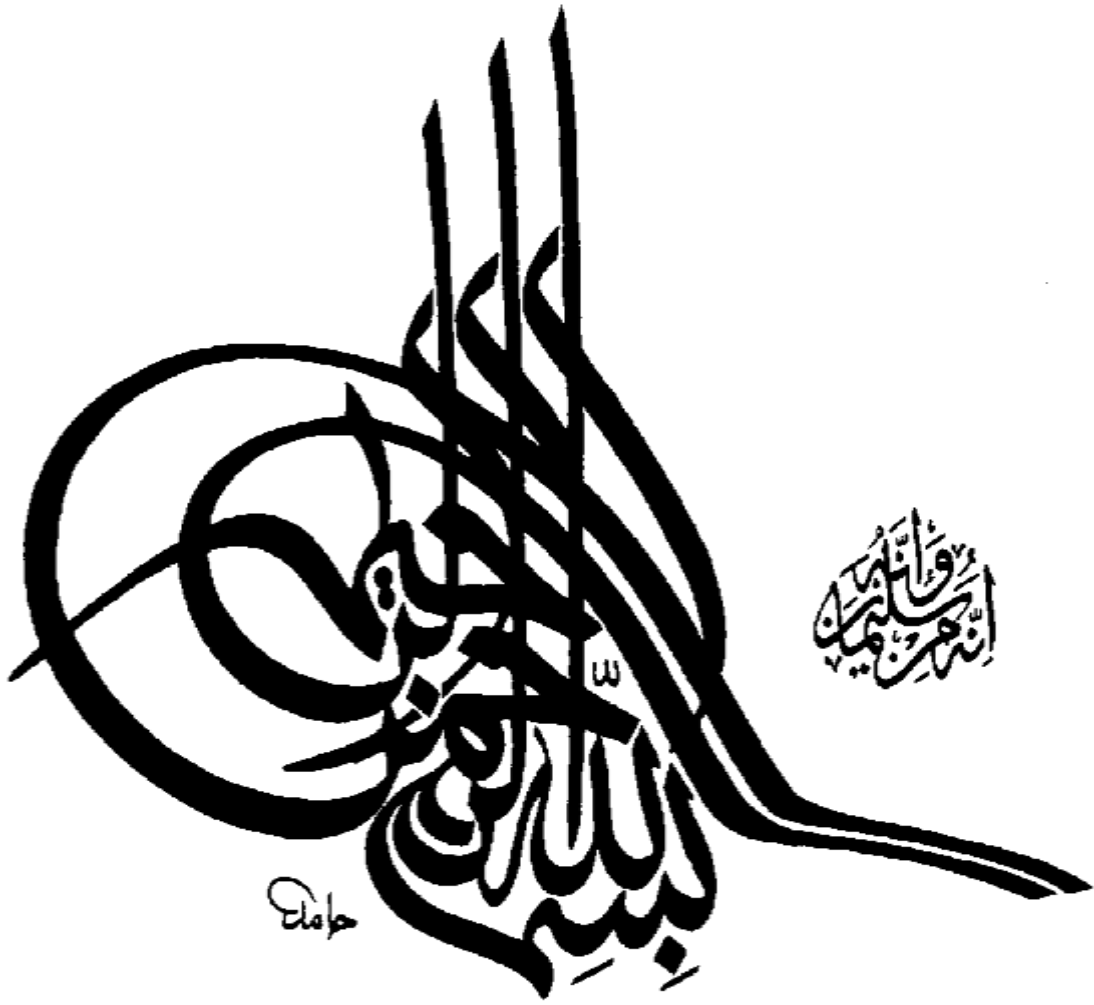
من إعداد:

- حفصي سعيدة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وتقدير

يسر الباحثة أن تتقدم بخالص الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين نبينا محمد وعلى

آله وصحبه أجمعين...أما بعد:

من باب قوله تعالى: "لإن شكرتم لأزيدنكم" فأحمد الله وأشكره على توفيقه الذي من

علي بإتمام هذه الرسالة، وأسأله أن ينفع بها من اطلع عليها أو اقتبس منها وأن يغفر

لي الخطأ والزلل الصادر منها

يسرني ويسعدني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم من قريب أو

بعيد في إتمام هذا العمل وإظهاره إلى النور، وفي تذليل ما وجدناه من صعوبات خاصة

في فترة الحجر الصحي، وأخص بالشكر الوافر الأستاذ المشرف قجة رضا، الذي

غمرني بقيمة تواضعه جزاه الله خير الجزاء ومد يد العون لي في إتمام هذه الرسالة

الفاضلة وكذلك لتفضله بالإشراف على الدراسة في ظروف صعبة (آفة الكورونا)، وذلك

لما بذله من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد عبر واقع التواصل الاجتماعي.

كما أتقدم بشكري وتقديري للأساتذة المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة وأبدوا توجيههم

وإلى الأساتذة المشكلين للجنة المناقشة في هذه الظروف المختلفة على تعبهم في قراءة

المذكرة من أجل تصويبها وتقييمها

والشكر الموصول إلى أخي علي الذي ساعدني كثيرا في هذه الرسالة ولم يبخل علينا

بجهده ووقته الثمين في سبيل إتمام هذه الرسالة

ختاما أدعو الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ولأجل العلم

وأن ينتفع به. وأن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه. وصلى الله على نبينا محمد لأنه

ليس من المروءة أن نطوي صفحات هذه المذكرة دون أن نشكر كل من ساعدنا في

إنجازها سواء من قريب أو بعيد.

وإلى صاحب فكرة نبيلة فوق هذه البسيطة وإلى كل من لم تسعهم ذاكرتي

إهداء خاص

كم يحار الإنسان إلى من يقدم إهداءاته لكثرة أحبائه وأصحابه ولكن إهدائي
الأول

إلى من أستمد منه قوتي، إلى من سبق جهده بعدي...إلى من معه أعرف
طعم النجاح إلى من خجل العطاء من عطائه...وأنتى الثناء على أفضاله، إلى
سبب وجودي بالحياة، إليك أبي العزيز الغالي أيه الصرح الشامخ والصامد
حيث قال "يا بنيتي العلم نضج ووعي ورشاد وربح وفساد"

إلى من خطت معي أول خطوة، وخطت معي أول حرف، إلى من رسمت إلي
حلمي ابتسامة حين خطت أول كلمة فهل من كلمة أحلى منك وإلى شلال
حنانك ودفئ حُضن وسيراس حياتي ومن دعواتها رافقتني طوال عمري إنه أنت
علي إلى من اقترنت روحي بروحهم وتقاسمت معهم هموم الدنيا بحلوها ومرها
وخرعون لي في الحياة وإلى من بكيت ببكيهم...إلى من بهم أكون إليكم إخوتي
(أم سعد، نجاة) فحبكم يجري في عروقي وفؤاده الوحيد.

ليلي، فارس، علي، وإلى زاهر روحي وبلسم جروحي أولاد أخواتي: جود،
سجى، أماني وكل الأقارب والأحبة وخاصة إلى سعاد حفصي.
أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع كل الأساتذة الأعزاء في جامعة المسيلة
التي فتحت أبوابها وكانت الصلة الرحيمة لنا على مدى سنوات الدراسة.

وإلى كل من علمني حرفا طوال حياتي الدراسية، وإلى كل من أحبه في الله

وإلى كل من أحبه في الله

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء خاص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
05	. تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها I
08	. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره II
09	. أهداف الدراسة III
10	. تحديد مفاهيم الدراسة IV
10	أولاً: المناخ التنظيمي
10	ثانياً: الانتماء التنظيمي
14	1- العامل
15	2- أداء العامل
15	3- المؤسسة
16	الدراسات السابقة (التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي) V.
23	. فرضيات الدراسة VI
	الفصل الثاني: معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي
27	. ماهية المناخ التنظيمي I

29	. خصائص المناخ التنظيمي II
33	. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي III
36	. مداخل تحديد العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي IV
37	. أهمية المناخ التنظيمي V.
39	. تصنيفات المناخ التنظيمي VI
43	. أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره VII
الفصل الثالث: معالجة سوسيولوجية للانتماء التنظيمي	
62	. مداخل تنمية الانتماء التنظيمي I
66	. مراحل الانتماء التنظيمي II
66	. أهمية الانتماء التنظيمي III.
69	. أسس وخصائص الانتماء التنظيمي IV
70	. أدوار الانتماء التنظيمي V.
71	. بناء ثقافة الانتماء التنظيمي والعوامل المساعدة على ذلك VI
80	. نماذج الانتماء التنظيمي VII
82	. دوافع الانتماء إلى جماعات العمل VIII
84	. العلاقة الجدلية بين الانتماء التنظيمي والمناخ التنظيمي IX
85	. النظريات التي تناولت الانتماء X
87	. أبعاد الانتماء التنظيمي XI.
93	. مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية عبر XII مراحل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
106	. I مجالات الدراسة
109	. II منهج الدراسة

110	. أدوات جمع البيانات III
110	أولاً: المقابلة
110	ثانياً: الاستمارة
114	ثالثاً: الملاحظة
115	رابعاً: وثائق وسجلات تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة خامساً: عينة الدراسة وطريقة الاختيار
115	سادساً: تحليل البيانات الميدانية
	الفصل الخامس: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
123	. مناقشة نتائج الفرضية الأولى I
124	. مناقشة نتائج الفرضية الثانية II
126	. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة III
128	. مناقشة الفرضية الرابعة IV
129	. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة V
130	. مناقشة نتائج الفرضية السادسة VI.
132	. مناقشة نتائج الفرضية السابعة VII.
144	. مناقشة نتائج المقابلة VIII.
145	. النتائج العامة للدراسة IX
147	* خاتمة
150	قائمة المصادر والمراجع
158	* الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
67	يوضح الانتماء عند يوشدان	01
68	يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي و بورتر	02
79	يمثل العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي	03
80	يبين نماذج الانتماء التنظيمي حسب ستيرز	04
88	يبين تصنيف إجرائي للانتماءات التنظيمية من إعداد الباحثة	05
90	يوضح معادلة فروم للتوقع بالقوة الاجتماعية، الدالة على وجوده الاجتماعي...والشكليين التاليين يبينان أبعاد الانتماء التنظيمي وموقعه من الانتماء الاجتماعي	06
91	سلم الحاجات عند ماسلو	07

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
115	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	01
116	يبين كيفية استخراج تكرارات العينة	02
119	يبين توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية	03
119	يبين العلاقة بين روح التعاون والتشجيع على العمل الجماعي	04
121	يبين توزيع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية لدى المبحوثين	05
123	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي	06
124	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانتماء التنظيمي	07
125	يبين الارتباطات الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الانتماء التنظيمي	08
126	يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الثالثة	09
126	يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء العاطفي	10
127	يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي (التنبؤ بالانتماء العاطفي)	11
128	يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرابعة	12
128	يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء المعياري	13
129	يبين معاملات المساهمة في أبعاد المناخ التنظيمي للتنبؤ بالانتماء المعياري	14
130	يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة	15
130	يبين تحليل الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء الاستمراري	16
131	يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة	17
131	يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء الاستمراري	18

132	يبيّن معاملات مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالانتماء الاستمراري	19
133	يبيّن فروق في مستوى المناخ التنظيمي عند الموظفين في ضوء الجنس والخبرة المهنية	20
134	يبيّن فروق في مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين في ضوء الجنس والخبرة المهنية باستخدام تحليل التباين الثنائي	21

مقدمة

أصبح واضحاً في العصر الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعة لفاعلية قيادتها في العديد من المجالات. ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة.

والمناخ التنظيمي هو الجو المناسب يتميز بالفاعلية ويرتبط بتحقيق الانتماء واستمراريته التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلالها كذلك يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومة الضرورية لاتخاذ القرارات ويعد عصارة ما توصلت إليه الحضارات الإنسانية على مر التاريخ، حيث نجد المنظمات الكبيرة والعابرة للقارات تشغل عدداً من العمال من مختلف الجنسيات والثقافات، وتسير بأحدث التقنيات التكنولوجية ولهذا كان لزاماً على القائمين على صناعة القرار داخل هذه المنظمات مواكبة كل هذه التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى التكنولوجيا، ولكن من الجانب الإنساني الذي يعد الثروة الحقيقية لكل منظمة.

ويعد مفهوم المناخ التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حاول الباحثون التطرق إليها من خلال عدة كفايات ونظريات بدأت بالظهور مع أربعينيات القرن الماضي. كلما اتفقت على أن مفهوم جوهرى له دوره المحسوس في التأثير على إدراكات العمال وتوجهاتهم نحو المنظمة بالإضافة إلى علاقة الضمنية مع كثير من المفاهيم التي تعبر عن السلوك التنظيمي للأفراد كالرضى الوظيفي والغيابات المتكررة ومغادرة العمل والصراعات والالتزام بأهداف المؤسسة وسنحاول في هذا البحث التطرق إلى مفهوم المناخ التنظيمي في علاقته بالانتماء التنظيمي في الشركة الجزائرية، دراسة حالة شركة لافارج. تكونت الرسالة من الفصول الآتية: الفصل الأول خصص للبناء المفاهيمي والذي يتمثل في الإشكالية، تساؤلات البحث، الفرضيات، دواعي اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية البحث، ثم تحديد المفاهيم، ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع للاستفادة منها، ثم تناولنا المقاربات السوسولوجية الخاصة بالدراسة وصعوبات البحث.

الفصل الثاني: تناولنا فيه دراسة بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية بشركة لافارج بحمام الضلعة).

الهدف المرجو من هذه الدراسة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالشركة ومعرفة أداء العاملين فيها وانطباعهم نحو المناخ التنظيمي وتأثيرهم نحو استئنائهم العمل محاولة إثراء حقل المعرفة (السوسيولوجية من خلال الاقتراب من الموضوع بدل الدراسة ومحاولة تفسيره سوسيولوجيا إضافة إلى سعي الوصول إلى المناخ التنظيمي إيجابي يسود المنظمة، ويساهم في زيادة مستوى الانتماء لدى العمال، أيضا تقديم اقتراحات ومعلومات تساعد الشركة في المناخ التنظيمي ينعكس بالإيجاب على سلوك العاملين، وتعود أسباب اختيار الموضوع إلى كون العنصر البشري مهم جدا يجب الاهتمام به في مؤسساتنا، انطلاقا من بيئة عمل جيدة والتعرف على المناخ (السائد في شركة لافارج) ومحاولة معرفة الأسباب والعوامل المؤثرة في الانتماء لدى العاملين، وقلة دراسة هذا الموضوع خاصة في مؤسساتنا ومحاولة معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء وكانت الخطة كالتالي مقسمة على خمسة فصول خاصة بالإطار المنهجي وماهية المناخ التنظيمي والمبحث الثاني خصائص المناخ التنظيمي وأبعاده، المبحث الثالث تصنيفات المناخ التنظيمي وأخيرا المبحث الرابع العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، مداخل المناخ التنظيمي وأهميته في المناخ التنظيمي، أما الفصل الثالث فقد تضمن مفهوم الانتماء التنظيمي، المبحث الثاني العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي، وأهمية الانتماء التنظيمي، أهمية مداخل الدراسة الانتماء التنظيمي، نظريات تناولت الانتماء التنظيمي، أدوار الانتماء التنظيمي ومراحله، وثقافة الانتماء التنظيمي وأنماطه، العوامل المؤثرة فيه، وطرق بنائه وتدعيمه، إضافة إلى السلوكيات الناتجة عنه، ووسائل قياسه.

أما الفصل الرابع فقد جاء ليمثل الجانب الميداني والدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم ومختلف تقنيات البحث أساليب إحصائية، والمجالات الجغرافية، وأهداف الدراسة، أما الفصل

الخامس فهو لعرض وتفسير ومناقشة وتحليل النتائج حسب محاور الاستمارة وفرضيات الدراسة، وتقديم استنتاجات عامة ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات. وككل دراسة سنقوم بتقديم خاتمة ندرج فيها ما نتوصل إليه من خلال الدراسة نتبعها بقائمة المراجع، مختلف الملاحق، وملخصات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

I. تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها

هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى في المنظمة وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد دراسة أحمد عبد إسماعيل الحفار 2009 تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية وفي المصارف التجارية الأردنية "أظهرت النتائج المتحصل عليها أن هناك تأثيراً لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء العمل" كما تبين أن المصارف المذكورة تسعى باستمرار إلى تحسين أدائها فضلاً عن سعيها لتمييز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية، وهناك دراسة "دفيدسون Davidson" سنة 2003 الموسومة بـ "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية" حيث أظهرت النتائج مستوى عالي من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدماتي الفندقي ووجود علاقته إيجابية في مستوى الإدارة ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن. في حين أشارت دراسة ملحم سلام 2006 حول "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية الحديثة" إلى وجود علاقة إيجابية بحيث أن المناخ التنظيمي ككل وكل بعد من أبعاد الرضا للعاملين في شركة الاتصال، وهناك أيضاً دراسة ضياء عزيز 2013 الموسومة بـ "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة "نفت هيسان" وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أشارت دراسة عدنان إبراهيم الأوسي 2012 تحت عنوان "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقة الانتماء الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها" ارتباط معنوية موجبة بين متغير الانتماء أو الالتزام الوظيفي والمناخ التنظيمي بشكل عام وعدد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي (قواعد وإجراءات العمل، تقييم الأداء، محتوى

العمل، بيئة العمل، الترقية والمكافآت، أجور العمل) وقد أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المنظمة الإرشادية وتبني سياسات لأجل تعزيز النواحي الإيجابية وتعديل النواحي السلبية والعمل على رفع الروح المعنوية للمرشدين الزراعيين والارتقاء بالصحة النفسية لها وهناك دراسة اعتماد محمد علام (1994) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي وهناك دراسة القران (2006) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مؤسسة أمنية في البحرين التي هدف من ورائها إلى التعرف على مستويات المناخ التنظيمي ومدى الالتزام التنظيمي والعوائق التي تواجهها ودلت النتائج على وجود علاقة قوية بينهما وتأثير ذلك على الانتماء التنظيمي لدى العمال.

اهتمت الدراسات المشار إليها بالمناخ التنظيمي لأبعاد المكونة له في علاقتهما مع بعض المتغيرات كالرضى الوظيفي والجودة والانتماء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية كالاتصالات والفندقية والإرشاد الزراعي، أشارت نتائج هذه الدراسات إلى طبيعة الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي في هذه المؤسسات الخدمائية. وأنه لا يزال هناك المجال واسعاً لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة وفي بيئات مختلفة ولاسيما في المؤسسات الصناعية التي تدور الأبحاث حولها في البيئة العربية التي تعد الجزائر جزء منها.

ونظراً لامتلاك الجزائر نسيجاً صناعياً فتياً ما فتى يتوسع ويتنوع في مؤسساته وخدماته فإن مرافقة هذا النسيج بالأبحاث العلمية أصبح ضرورة ملحة للرفع من قدراتها الضرورية والتنافسية في عالم أصبحت فيه المعرفة سلاح التطور. يذهب هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة الانتماء التنظيمي في مؤسسة المصب بسونطراك، يمثل المناخ التنظيمي في أبسط تعاريفه شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وهو الذي يدفع العمال لبذل الجهود وتطوير مؤسساتهم أو إلى العزوف عن العمل ولا يبذلون من الجهد إلا قليلاً، أما الانتماء التنظيمي فهو ثمرة المناخ التنظيمي حيث

إذا كان هذا المناخ متصفاً بإيجابية أو المرونة أدى إلى تعلق العمال بمؤسساتهم والحفاظ عليها ويستند هذا البحث في أساسه النظري إلى مجموعة من النظريات يمكن تسميتها بنظريات التفاعل الاجتماعي وهي:

- نظرية المجال لـ كرت لوين Kurt Lewin

تتعلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن سلوك الفرد يتأثر بشخصيته من قدرات، خصائص جسمية ونفسية، اعتقادات وقيم وكذلك خصائص البيئة التي تحيط به، وهكذا فإن شخصية الفرد تتفاعل مع المتغيرات التنظيمية لنستنتج الإدراكات للخصائص التنظيمية ويمكن تلخيص ذلك في المعادلة المعروفة:

سلوك: دالة (الشخصية * البيئة)، وما المناخ التنظيمي إلا محطة لهذه الإدراكات إيجابية كانت أم سلبية.

- نظرية التفاعل الاجتماعي لـ (ايزنبارغ وآخرون 1986)

حسب هذه النظرية فإن الأفراد الذين يدركون أن منظماتهم تساهم في ترقيتهم الشخصية ومساندتهم بنمو مشاعر الاندماج والانتماء والالتزام الأخلاقي اتجاه مؤسساتهم كعرفان للجميل وعلى هذا الأساس يحاول الفرد بناء علاقاته مع مؤسسته بتطوير اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المؤسسة مذكور في (بول فونيكس 2015 Paul Phoenix).

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

ب- تساؤلات البحث

1. ما هي مستويات المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي لعمال المؤسسة لفارج بحمام

الضلعة؟

2. ما هي العلاقة الموجودة بين عناصر المناخ التنظيمي ودرجة الانتماء التنظيمي عاطفي، المعياري والمستمر؟
3. ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده للسلطة التنظيمية وجماعة العمل والموارد البشرية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في مستوى الانتماء التنظيمي المستمر في مؤسسة لفارج؟
4. ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الإشراف، الاتصال، الإبداع، والتكنولوجيا) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في مستوى الانتماء التنظيمي المعياري في مؤسسة لفارج؟
5. ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (السلطة التنظيمية، جماعة العمل والموارد البشرية) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في مستوى الانتماء المعياري في مؤسسة لفارج؟
6. هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم مستوى الانتماء التنظيمي في ضوء السلطة التنظيمية والجنس والخبرة المهنية في مؤسسة لفارج؟
7. هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم مستوى الانتماء التنظيمي في ضوء جماعة العمل والجنس والخبرة المهنية في مؤسسة لفارج؟

II. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

من خلال مراجعة الباحث لأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، لاحظ وجود نقص كبير في الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في الجزائر وبالأخص في جامعة المسيلة على عكس ما هو كائن في الدول الغربية، ما تتبع البحث على الخوض في هذا الموضوع، وله عدة أسباب أبرزها:

تعميق فهمه للمناخ التنظيمي الذي أصبح من المجالات التي تخدم المنظمة لأنه يحكم بصورة مباشرة في أداء العاملين وانتمائهم والتزامهم ورضاهم مما يعود بالفائدة على

الشركة أما الانتماء فله حضور في البحوث التنظيمية لما له من أهمية في المنظمات إذ أن له أهمية بالغة في سير المنظمات والعلاقة بين العامل أو الموظف والمنظمة حيث كارل ماركس.

- الأهمية العملية: خلال مسار حياتي الوظيفية كان حديثي مع زملاء العمل يدور حول المسائل منها التهميش وإقصاء الموظف لكن يصمت الموظف لأجل الحاجة إلى العمل، ونظرا للظروف المحيطة به فهو مجبر على تحقيق الانتماء في المنظمة .

- إثراء المكتبة الجزائرية وتشجيع باحثين آخرين قصد دراسة هذا الموضوع من جوانب متعددة الأهمية العلمية أن يلحق بلدنا مصاف البلدان المتطورة وأن يحاكي مساهمة ومحاكاة هذه الدول بطريقة عقلانية ثم الإنسانية ثم التعاون ثم الجودة وهذا العلم هو تراكمي.

III . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- قياس مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي وعمال شركة لافارج.
- التعرف على مستويات إدارة العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي في شركة لافارج.
- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الانتماء التنظيمي لشركة لافارج لتحديد مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي شركة لافارج.
- تحديد طبيعة علاقة السلوك التنظيمي بالانتماء التنظيمي لدى عمال لافارج.
- التعرف على مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده مع المتغيرات الشخصية في مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، والمستمر) في شركة لافارج.
- تحديد أساسيات الإدارة التشاركية العائدة بصورة فعلية في ملموس من قبل موظفي لافارج.

- اختيار العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي.
- معرفة أثر المناخ التنظيمي على الانتماء التنظيمي لدى عمال لافارج.
- التعرف على الفروق الموجودة بين الذكور والإناث في ضوء الخبرة المهنية في مستوى المناخ التنظيمي في شركة لافارج.
- اختيار الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي و ولاء والتزام واندماج العمال.

IX. تحديد مفاهيم الدراسة

أولاً: المناخ التنظيمي

هو ذلك المفهوم الذي يعبر عن مميزات أو خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تكون بمصدرها مدركة من طرف الموظفين وتؤثر على سلوكهم وأدائهم إيجابياً أو سلبياً، ويتكون المناخ التنظيمي حسب الباحث من ستة أبعاد هي الهيكل التنظيمي الحوافز، الاتصالات، الإيداع، التكنولوجيا المستخدمة وتقاس من خلال الدرجة التي يحمل عليها الفرد في استبيان المناخ التنظيمي.

ثانياً: الانتماء التنظيمي

تقوم التعريفات الإجرائية الاتجاهية للانتماء التنظيمي على قياس اتجاهات الأفراد إذ هو التنظيم الرسمي، ويهتم الكثيرون من علماء الاجتماع أتعال هال وآخرين إذ يرى كل من سيلدون وهال أن الانتماء الاتجاهي يحدث عندما ترتبط شخصية الفرد بالتنظيم الرسمي أو تكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافه.

ويمثل الانتماء التنظيمي الاتجاهي حالة على شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص تنظيم رسمي بعينه، وأهدافه ومدى توافقه مع المتطلبات الشخصية لأفراد رغبتهم في الاستمرار عضويتهم داخل التنظيم الرسمي.

ويرى كل من شيلدون وهال أيضا أن: الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب مثل رواتب سنوية (Monday and Teers. 1979: 225 and 226).

يرى بورتر وسميث 1970 الانتماء التنظيمي بمدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه، وأنه يمكن قياس الانتماء التنظيمي اتجاهيا بثلاثة أبعاد هي الاعتقاد القوي بقيم وأهداف التنظيم مع الاستعداد ولبذل الجهد الفعال لمصلحة التنظيم وأيضا الرغبة القوية من جانب الاستمرار في العمل داخل التنظيم الرسمي (Putt. Aryee and Liang. 1987)

الولاء يعرف رونالدريجيو الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد والمؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته وترتبط بقبول الفرد الأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء وعضوا فيها.¹

الاندماج

يشير المصطلح في العادة إلى حالة انصهار بين كيانين أو الآلية تؤدي إلى هاته الحالة، أشار إليها "إميل دوركايم" في مؤلفه الانتحار 1897 حيث ارجع الانتحار إلى الدلالة على ضعف الاندماج الفردي للمجموعة التي ينتمي إليها.²

الهوية

هي دليل على وجود الفرد، وسلوكيات الأفراد مؤشرات للتعبير عن الهوية فالانتماء يبقى لتوطيد الهوية وهي دليل على وجوده.³

¹-رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999، ص 276.

²-Daymon Boudon et autre: dictionnaire de sociologie, La Rousse, 2^{eme} ed, Paris, p. 126.

³-محمد عارف، المجتمع بنظرة وظيفية، نقلا عن اعتماد محمد علام، ص 53.

والانتماء والالتزام لفظان مترادفان كما ورد في بعض الأدبيات والدراسات والبحوث السابقة حيث استخدم لفظ الانتماء التنظيمي في بعض الدراسات بينما استخدم لفظ الالتزام التنظيمي وفي مفهوم آخر، وهما ترجمة لمصطلح organizational commitment وتعرف لخطاب، 2014، 71. الانتماء بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح أو استمرار المنظمة.¹

كما يعرفه محمود (2011)، 60 بأنه قوة ارتباط الفرد بالمنظمة حيث يرتبط بها في شكل حب لعلمه وولاء له وحتى إذا تعرض لأي نوع من الضغط فهو متماسك بها ويحاول الوصول بها للأمام.²

كما يرى العبسي (2000)، 12 أن الانتماء هو نزعة تدفع الفرد إلى الدخول في أطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا الأمر من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار ونصرته والدفاع عنه وفي مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى.³

الخبرة المهنية

نقصد بالخبرة المهنية المدة التي قضاها الموظف في شركة لافارج، وهي مقسمة إلى أقل من 5 سنوات:

- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- من 21 سنة فما فوق

1- أطروحة ماجستير، أثر القيادة المهمة على الانتماء التنظيمي، جامعة عين سهي، 2017.

2- المرجع السابق، ص 28.

3- المرجع السابق، ص 29.

المصلحة

يقصد بالمصلحة الفرع أو القسم الذي ينتمي إليه الموظف داخل شركة لافارج ثم تحديده اعتمادا على هيكل المؤسسة.

المستوى التعليمي: نقصد بالمستوى التعليمي المرحلة التعليمية التي وصل إليها الموظف قبل التحاقه بشركة لافارج.

صعوبات البحث

لكل البحث صعوبة خاصة به وبطبيعته ولقد راجعت الباحثة جملة من الصعوبات أثناء إنجاز هذا البحث نذكر منها ما يلي:

1. صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات وتقييم المعرفة العلمية.
2. صعوبة الولوج إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية إلا بعد جهد جهيد وطول الانتظار.
3. قلة البحوث في هذا الموضوع (الانتماء التنظيمي) لحدائته ونقص مرجعيته لإثباتات علمية وميدانية تخدم الظاهرة البحثية تنقصها كون المفاهيم التي تناولها البحث جديدة في السلوك التنظيمي فإن البحوث حولها قليلة ولاسيما باللغة العربية مما أخذ الباحث إلى اللجوء إلى الترجمة.
4. قلة البحث في هذا المجال التنظيمي المؤسسي.
5. قلة المصادر الأولية مما دفع بالباحثة للاعتماد على المصادر الثانوية في الجزائر من الأحيان.
6. تعقد المفاهيم على المستوى النظري جعل الباحثة تعاني على المستوى المنهجي لاسيما الجانب العلمي للبحث.

1- العامل

لقد تعددت تعاريف العامل في مجال من مجال إلى آخر فكل عالم ينظر إليه من منظوره الخاص، طبقاً لميدان تخصصه فعرّفه الاقتصاديون على أساس أنه كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني والعقلي فقط أو باستخدام ذلك مع رأس المال.

نستنتج من هذا التعريف أنه طغى عليه الطابع الاقتصادي البحت وتجاه لبقية الجوانب الأخرى التي من شأنها إعطاء ملامح واضحة لمفهوم العامل.

كما ينظر إليه رجل قانون رؤية أخرى، إذ يرى بأن العامل هو ذلك الشخص الذي يضع جهده المهني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير.

فهذا المفهوم يوضح بأن العامل هو ذلك الشخص الذي يعمل لصالح غيره وليس لصالحه الخاص الأمر الذي يحدد لنا ماهية العامل الأجير الذي يعمل لصالح غيره مقابل أجر محدد، وبالتالي فإن العامل الأجير تربطه علاقة تبعية لصاحب العمل سواء كانت تبعية قانونية أو اقتصادية.

فيقتضي التبعية الاقتصادية فإن العامل ينفي يعمل لصالح رب العمل طالما أنه يتقاضى أجراً من خلال الجهد الذي يبذله والإمكانات التي يقدمها سواء كانت فكرية أو يدوية والتي تؤهله لعمل دون آخر فمهما رأيت قراءه وإمكانات العمال ليست متكافئة الأمر الذي يؤدي إلى التمايز في مستويات الأداء .

ويقسم العمال إلى ثلاث مستويات

- **عمال مهنيون:** وهم الذين تلقوا تعليماً مهنيًا سواء في المدرسة أو في المؤسسة وتحصلوا على خبرة فنية وتكنولوجية وعلى شهادة في النهاية ونجد عموماً في المصانع الحديثة أن العامل المهني لا يدخل مباشرة في عملية الإنتاج لكن تخضعه بغرض عليه صنع أدوات وسواء العمل سواء العمل وتصليح الإمكانات وغيرها . وغالباً ما يكون العامل المهني غير مهتم بالإنتاج، وهذا لا يعني أنه لا يهتم بالإنتاجية العامة للمؤسسة.

2- أداء العامل

إن أداء المؤسسات مهما تنوع النشاط الذي تمارسه يعتمد أساسا على سلوك الأفراد العاملين فيها، فهم الذين يقومون بأداء الأنشطة المختلفة للمؤسسة في كافة مستوياتها الإدارية، فكل فرد ضمن المؤسسة له وظيفة محددة تقع ضمن مستوى تنظيمي معين. ويتفق جل الباحث في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء سواء لمخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة.

ومن هذا التعريف نستنتج ضرورة توافق شرطين أساسيين فيه وهما:

- من الضروري أن يكون العمل الفردي من النوع الذي يمكن قياسه أو تسجيل مخرجاته في فترات زمنية معينة.

- يجب أن يكون الأداء الفردي من النوع المستقل إلى حد ما أي يمكن عزله وحسابه عن أداء الأفراد الآخرين، إلا أنه قد يتطلب العمل نفسه تضافر أكثر من أداء كي يتم انجاز العمل وبالتالي، فإن هذا التعريف لا يؤدي إلى تحديد الأداء الفردي.

3- المؤسسة

إن المتمعن في التنظيم الصناعي يجده يعج بالوظائف التنظيمية من رقابة وتخطيط واتصال... وغيرها من العمليات التي يضمها جزء وكيان معلوم يسمى المؤسسة.

هذا المصطلح الذي أصبح من المصطلحات الشائعة في عصرنا الحالي الذي أصبح يسمى بعصر المؤسسات وما يمكن ملاحظته في العصر الحالي أن المؤسسة لم تعد تلك الوحدة التي تؤدي وظائف مجردة، بل تحقيق هدف أو جملة من الأهداف الموحدة مما يعني أنها يسودها تفاعل متبادل بشكل يؤدي إلى تأثير وتأثر بين هذه الجماعات. هذا التبادل في التأثير قد يكون ايجابي من خلال رفع الإنتاج و تطويره أو سلبي بحيث يؤدي إلى تدهور قيمة هذا الإنتاج

- فما هو مدلول ومفهوم المؤسسة؟.

إن المتتبع للتراث السوسيواقتصادي يجب أن يحدد مفهوم المؤسسة بصورة دقيقة من المهام العشرة سواء في الفكر التقليدي أو في الفكر المعاصر، لأنه غالباً ما يكون نابع من اتجاهات شخصية للمفكرين ومن إيديولوجيتهم وعقائدهم المختلفة كغيره من الظواهر الناشئة من السلوك الإنساني الهادف إلى تحقيق غايات اجتماعية.

كما أن طبيعة المؤسسات التي تتعامل معها في حياتنا اليومية من حيث ملكية وحجمها وأهدافها وأساليب العمل فيها وحتى نواتجها يجعل من الصعب إعطاء مفهوم موحد لها ومع هذا نحاول تحديد مديون مؤسسة من خلال التطرق إلى بعض التعاريف التي أعطيت لها، ومع هذا نحاول مدلول المؤسسة من خلال التطرق إلى بعض التعاريف التي أعطت لها .

حيث يعرفها كارل ماركس أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني.

أما ماكس فير فينظر إلى المؤسسة الصناعية على أنها تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطات وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية.

الدراسات السابقة

هذه النقطة تعالج الدراسات التي يتم الاعتماد عليها لبناء الموضوع توضيح صورته وهي مضافة إلى الدراسة التي اهتمت تناول المناخ التنظيمي ودراسات اهتمت بدراسة الانتماء التنظيمي.

1 - الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي

أ - الدراسة الأولى: دراسة شامي صليحة بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2010/2009.

وتدور إشكالية البحث حول ما يلي:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وتشير الكثير من الدراسات أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي، وضمن هذا الإطار تتدرج إشكالية البحث والمصاغة على النحو التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

فرضيات البحث

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة.
- الأداء الوظيفي ناتج عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، بيئية.
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا والأداء الوظيفي للعاملين، كذلك كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة أما بالنسبة للأساتذة فيرون أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة.

ب/- الدراسة الثانية

دراسة خالد محمد أحمد الوزان بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي.

وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغيرين، متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والانتماء التنظيمي، وذلك دلالة معنوية أقل من 1% مما يشير إلى وجود علاقة فردية بين محاور المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي.

إن مستوى الانتماء التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الانتماء بين إدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد أن تحسين المناخ يؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

V. الدراسات السابقة (التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي)

دراسة فريال بجباح بعنوان "تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، وقد طرحت الباحثة جملة من التساؤلات:

- ما هي السبل التي تساهم في تسمية الانتماء التنظيمي للعمال؟
 - هل توجد علاقة بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديمغرافية لكل فرد بالتنظيم؟
 - إذا كان لكل فرد توقعات وخلفيات خاصة تميزه عن الفرد فكيف يكون التأثير ذلك على مدى انتمائه للمؤسسة؟
1. بقدر ما يرتبط الانتماء التنظيمي بنمط القيادة فهو يربط القيادة بطريقة تعامل العامل في ذاته مع القيادة.
 2. يتأثر الانتماء التنظيمي للمنظمات والخلفيات التي يحملها للأفراد وبما ينتظرونه من مكاسب داخل مؤسستهم.
 3. توجد علاقات الانتماء التنظيمي والخصائص الفردية لكل فرد م أفراد التنظيم.

وقد اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة على المنهج الكمي، وذلك باستخدام أداة الاستمارة، حيث انتهت الدراسة بجملة من النتائج أهمها:

- لا تؤثر العوامل الديمغرافية والشخصية منها أو المهنية على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين.

- تؤثر منطلقات وخلفيات الأفراد على توقعاتهم وانتظاراتهم حول المكاسب والقيم التي سيجدونها داخل مؤسستهم مما يستدعي دراسة تلك الخلفيات والتوقعات وتحضير العاملين على أساسها.

إن نوع الانتماء بالمؤسسة محل الدراسة "موبيليس" هو ليس انتماء عاطفي بل هو كما يسميه علماء الاجتماع: انتماء محسوب، أي أن العاملين يستمرون في العمل بمؤسستهم لما توفره لهم من مكاسب.

كما يشير المعيوف (2002) أن أوشي أكد في دراسته أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر يسر، بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة وتتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية، واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل، حيث استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها، حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بأنهم جزء من أسرة كبيرة (عن ختام عبدالله، 2005، ص5)

أكد الكثير من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الانتماء التنظيمي عند العاملين اليابانيين.

ولتحقيق الانتماء التنظيمي للعامل في التسيير لابد من إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والصحية التي تتماشى مع متطلبات العمل التي تفرض عليه أن يكون متفاعلا ومتعاوناً ومرناً أن يكون انبساطياً واجتماعياً أو انطوائياً أو عصبياً، حيث أجرى كونينجهام وآخرين (cuningham al, 2004) دراسة حول شبكة علاقات الاتصال في علاقتها بالشخصية ومتغيرات أخرى في الصحة العامة. توصلت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين النمط "أ" العدوان وارتفاع مستوى ضغط الدم والكولسترول، وكان لنمط الشخصية تأثير في اختلاف مستوى الاحتراق النفسي حيث كان الإداريين ذوي النمط "أ" والذين تقلدوا المناصب العليا أكثر احتراقاً من ذوي النمط "ب". (نقلا عن درديز، 2007، 77)

استناداً على نتائج الدراسات السابقة فإن تساؤلات الدراسة تتمحور حول:

هل يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات نمط الشخصية (أ، ب) لدى عمال المؤسسة؟ حولنا هذه الإشكالية إلى طرح تساؤلات فرعية:

1. مستوى الانتماء التنظيمي لعمال شركة لفارج رقم 1؟
2. كيف يتوزع أفراد العينة على نمط الشخصية (أ، ب)؟
3. ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في التنبؤ التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (ب)؟

دراسة النقيب (2012) هي دراسة تتمثل في العنوان التالي: العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار في العراق، وبالتالي فإن هذا الدراسة تهدف إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء التنظيمي في المؤسسات الصحية لمحافظة الأنبار، واعتمدت الدراسة على استبيان عينة تكونت من (110) من الأطباء العاملين في تلك المؤسسات من اختصاصات مختلفة وشهادات وسنوات

هامة مختلفة، وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها انخفاض مستوى الانتماء لدى العاملين والذي يسبب ضغط العمل¹

أنجزت الدراسة اعتماد علام وكان عنوان الدراسة الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية بالمجتمع القطري، كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية بجامعة قطر، 2.1993

إشكالية الدراسة

وهدفت الدراسة إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية على الانتماء التنظيمي لعينة من العاملين بالصناعات التحويلية في المجتمع القطري، وذلك من خلال مقياس الانتماء التنظيمي ومدى التباين في الدرجة بين العمالة القطرية أو المالية الوافدة، ودراسة الأهمية النسبية للمتغيرات الديمغرافية في تسيير الانتماء التنظيمي كمتغير معتمد عليه، اعتمدت هذه الدراسة على الفروق التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي بين العمالة القطرية و العمالة الوافدة الأجنبية أي العربية والغربية.
- توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة الانتماء التنظيمي.
- توجد علاقة بين مدة الحداثة ودرجة الانتماء لدى الموظفين.
- توجد علاقة بين الانتماء والمستوى الإداري لدى العمالة.

¹-488 ، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2018 ، المجلد 20 ، ص 8.

²-اعتماد محمد علام: الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية بالمجتمع القطري، كلية الإنسانيات و العلوم الاجتماعية، جامعة قطر، 1993.

المنهج

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي رغم كل ذلك لم يكن هناك اتفاقاً حول الوصف الذي يمكن تطبيقها على المناخ التنظيمي الشيء الذي دفع الباحثين إلى التمييز بين المناخ الاجتماعي والمناخ النفسي والمناخ العام والمناخ الجمعي على أساس أن الفرد يكون دائماً وحدة قياس في كل مستويات المناخ وعلى هذا الأساس أكدت "بالمرق فرون 2003 أن كل الدراسات تسميها بالمناخ التنظيمي وعلى أساس هذا التجميع يمكن التمييز بين مدرستين للتذكير حول مفهوم المناخ وهما مدرسة علم اجتماع اجشطات والمدرسة الوظيفية.

فالأولى تركز على طبيعة إدراك وانتماء وإدماج الأشياء في المحيط الخارجي من طرف الأفراد والذي يعكس سلوكياتهم على الأفراد.

والثانية ترى بالرغم من أن تفكير وسلوك الأفراد لهما علاقة بالبيئة المحيطة فإن الفروق الفردية تلعب دوراً مهماً في تكيف الشخص مع بيئته (شاندر 1975) وفي هذا المعنى فإن المدرسة الوظيفية تعترف بتفاعل الفرد مع بيئته ومشاركة هذا التعامل في تلق المناخ التنظيم بينما المدرسة الاجشطالجية تركز على حتمية أن الأمر لا بد ليكون طبقاً لإدراكهم لبيئة العمل وهذان الاتجاهان.

ومن جهة أخرى فإن هناك تجميع آخر للدراسات والأبحاث التي تركز على مختلف إشكالية القياس لمفهوم المناخ التنظيمي والتي ترى أنه يمكن:

أ. قياس متعدد للخصائص التنظيمية.

ب. قياس الخصائص الإدراكية ومستوى الانتماء للأفراد.

ج. قياس للخصائص الإدراكية للتنظيم.

فالأول يهتم بمجموع خصائص المنظمة والثاني يركز على الأفراد وأكثر من منظمة والثالث يركز على التفاعل بين الأفراد والمنظمة (جهوني صافون 1999) وفي تجميع ثالث

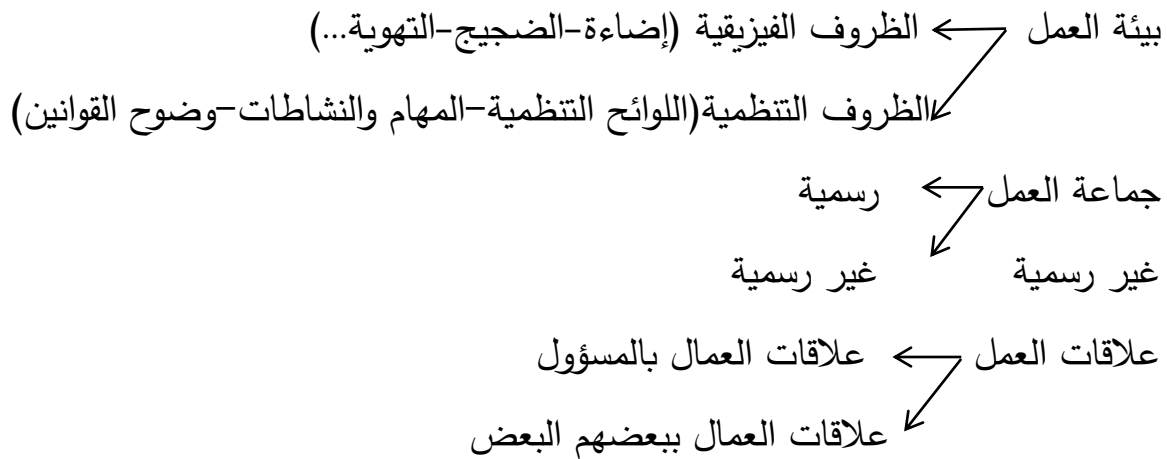
يرى (مورافوتولكوين1992) أن هناك أربع مقاربات لدراسة المناخ التنظيمي وهي البنائية، الإدراكية، التفاعلية والثقافية في حين الأولى ترى بأن المناخ هو انعكاس موضوعي لبيئة التنظيمية أساسه استجابات الأفراد لبيئة العمل أما المقاربة الثقافية فتأخذ بعين الاعتبار قيم واعتقادات الأفراد في تكوين المناخ التنظيمي ويظهر من الناحية النظرية أن هذه المقاربات هي أكثر التوجيهات المستخدمة لتغيير تطور مفهوم المناخ التنظيمي اختلاف تعاريفه بين الباحثين وعلماء الاجتماع داخل التنظيم.

VI. فرضيات الدراسة

وانطلاقاً من هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

- هناك مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي في مؤسسة لفارج، هذا التوقع جاء انطلاقاً من السمعة التي تتمتع بها المؤسسة من حيث التنظيم والامتيازات والحوافز حيث يعتقد الباحث أن هذه العوامل قد تنعكس إيجاباً على إدراكات العمال لعناصر المناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي



الانتماء التنظيمي



محددات الدراسة

تشير هذه الدراسة إلى:

يعتبر موضوع الانتماء التنظيمي كما سبق ذكر ذلك من المواضيع الحديثة في الإدارة، ولذلك كان هناك انعدام تام في المراجع للتطرق لذلك المفهوم.

– قلة الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي

– صعوبة الإلمام بكل الجوانب والأبعاد المتعلقة بموضوع الانتماء التنظيمي.

– الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع البيانات الأولية بالرغم من أنه وسيلة فعالية لجمع البيانات إلا أنه قد لا يتيح لمستجوب الإجابة بحرية عن الأسئلة.

الفصل الثاني

معالجة تحليلية للمناخ التنظيمي

I. ماهية المناخ التنظيمي

يضم هذا المبحث مطلبين يتناول الأول تعريف المناخ التنظيمي، والثاني أهمية المناخ التنظيمي

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف هو عدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريف للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

علي السلمي: يعرفه على أنه يشمل كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

فورهند ولجمر: يعرفه كمجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.¹

القيروني: عرف "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".²

يشير هذا التعريف إلى تعدد خصائص المناخ التنظيمي بطبيعة المستوى والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

¹-مصلح حمدان النعمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي لوظيفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 10
²القيروني محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، 2009 ، الأردن، ص 170.

العميان: عرف "المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الجماعة والأنشطة الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة".¹

نشأة وتعريف مفهوم المناخ التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري السلوكي في الثلاثينات من القرن العشرين إذا قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل لويني وآخرون 1939، في دراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي، إلا أن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية ومقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي، ثم أعيد استخدامه من قبل (فليشان 1953) و (أرغيس 1958) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم.

الدراسة الثالثة: أنجزت الدراسة الباحثة فريال بجباح بموضوع تنمية الانتماء التنظيمي، كانت الدراسة بمؤسسة موبيليس للاتصالات لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بجامعة الجزائر سنة 2009.²

إشكالية الدراسة

هدفت الدراسة من إجراءاتها إلى الكشف عن مدى إتباع المؤسسة الجزائرية للأساليب الحديثة في تنظيم وتسيير عملها، وأكثر من ذلك مدى حرصها على تطبيق الأساليب، ومن ثم معرفة إذا كان العامل الجزائري قد غمر نظرتة عن المؤسسة، وإن كان يكن لها الانتماء والولاء.

انطلقت الباحثة من ثلاث فرضيات وهي:

¹العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305.

²-فريال بجباح: تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

1. بقدر ما يرتبط الانتماء التنظيمي بنمط القيادة فهو يرتبط أيضا بطريقة التعامل في حد ذاته مع القيادة.

2. يتأثر الانتماء بالمنطلقات والخلفيات التي يحملها الأفراد وبما ينتظرونه من مكاسب داخل المؤسسة.

3. توجد علاقة بين الانتماء والخصائص الفردية لكل فرد من أفراد التنظيم المنتهج. اعتمدت اختيار عينة طبقية حيث قسمت العمال إلى ثلاث طبقات.

نتائج الدراسة

- يبني الانتماء على أساس القيادة والتعامل مع المرؤوسين.
- لا تؤثر العوامل الديمغرافية على مستوى الانتماء.
- تؤثر الخلفيات ومنطلقات الأفراد على الانتماء.
- عندما يشعر العامل بأهمية الهدف ويمتنع الوصول إليه كفريق عمل.

أوجه الاستفادة

وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء استمارة الاستبيان النهائية والتدليل بها في تحليل النتائج.

II. خصائص المناخ التنظيمي

يعالج هذا المبحث مختلف خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، في المطالب التالية:

1. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعرض مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها وبتغييراتها.

2. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، يمكن إعازتها، التغير بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين الخصائص المنظمة والفرد.

3. أن مناخ أي منظمة يعبر مما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتطوراتهم الخاصة وبين ضرورة ما هو كائن فعليا.
4. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في الجماعة رغم أن العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
5. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين المنظمات الوطنية وخلفيات الفرد.
6. أن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يجده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
7. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية وتشارك فيه عد أشخاص.
8. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تدخلات الواقع الموجود بين الإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموجود والذاتي للخروج بالواقع المدرك.¹
9. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
10. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجيات الفرد، وبأية حال هو الرضى الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

¹ -مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارات مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 14.

11. أن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.¹

III. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة ونظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر منه كذلك النوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

البيئة الخارجية

هي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية قانونية أم اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

البيئة الاقتصادية

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، فهي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاقتناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.²

البيئة الاجتماعية

يقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم، فتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من

¹-مصالح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 14

²-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الجوانب منها: مستوى الدافع على الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، يميل نحو السلطة وعدم التفويض.¹

البيئة الثقافية

يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ المنظمات هو مناخ منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

المشاكل الأسرية

يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر القلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.²

العوامل التنظيمية

السياسات والمهارات الإدارية

ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل، والعمل يكون غالبا من الأفراد مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو المظاهر نحو العاملين وهذا عن دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

القيم المهنية

تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء، في حين إذا ساءت القيم المادية والاستقلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها

¹-قلية فاروق عبده، سيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 300.

²-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية فالقيم الصالحة تهيء مناخا من الأمانة أما الاستبدادية أو فيه العكس.

فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظّمته.

طبيعة البناء التنظيمي

حيث أن البناء التنظيمي الغير مرهون "البيروقراطية" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرن ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات مرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي للعزائم.

النمط القيادي

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على استثمارات طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

نظام الأجور والحوافز

إن تبني المنظمة لنظام أجور بكفاءة وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بهم ويدفعهم للأداء الجيد ورغبتهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

أهداف المنظمة

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين من ثم زاد مستوى إنتاجهم.

الصراع التنظيمي

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.

الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القيادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

ظروف العمل

يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، ضوضاء الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد فيه يؤثر عدم توافر البيئة السلبية على سلوك الأفراد وما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كأن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمل الوظيفي لأعضاء جماعة العمل ودرجة التعامل بين الأعضاء.¹

البيئة التكنولوجية

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطلب منها الأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.²

¹الصير في محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، مصر، ص 264-265.

²-الصير في محمد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

العوامل الشخصية

قدرات الفرد

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفص إنتاجيته.

تناقض القيم

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأديب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

درجة المخاطرة

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة مستوية سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

خصائص أعضاء التنظيم

تساهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ والتنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

العوامل النفسية

الضيق والقلق

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة الأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخصية لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل معها، ويحاول

الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين وطرق عديدة منها:

محققة وفلا

فالفلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ على الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبات تحقيق الحاجات الإنسانية.¹

IV. مداخل تحديد العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي

ويقصد بها المداخل الأساسية التي اعتمد عليها مختلف الباحثين في تحديد العناصر المكونة والمؤثرة لكيفية تكوين المناخ التنظيمي عند الأفراد داخل التنظيم وهي كالتالي:

المدخل الهيكلي

حسب هذا المدخل يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناء على هذا المدخل ينشأ المناخ التنظيمي من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي ومنها:

– درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

– حجم المنظمة.

– عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي (عمران، 1996، 49)²

المدخل الإدراكي

يعتمد هذا المدخل بشكل أساسي على إدراك البيئة العمل المحيطة بهم، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي ينشأ حسب تغيرات كل فرد لتلك الإدراكات وبالتالي تنعكس على سلوكهم وتفكيرهم داخل المنظمة (بيرجر، 1979، 242) (Berger, p 242, 1979)

¹-الصير في محمد، مرجع سبق ذكره، ص 268.

²-عمران، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المدخل التفاعلي

يركز هذا المدخل على أن المناخ التنظيمي عملية التفاعل والتداخل بين الأفراد. إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المجال يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وقما عليها مع العناصر الخاصة خاصة للهيكل التنظيمي (عمران، 1996، 52)

المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر المساهمين في تكوين المناخ التنظيمي بحيث تتدخل بشكل فعال في تحديد نوع التبادلات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم، مع ملاحظة أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي (عمران، 1996، 52) نقلاً عن (محمود عبد الرحمان إبراهيم اشنطي، 2006)، ومنه يمكن القول أن المدخل الأول الهيكلي يعتمد على خصائص الهيكل التنظيمي أو البيئة الإدارية باعتبارها المحدد الرئيسي والموضوعي للمناخ التنظيمي وأن كل الأفراد يمكنهم التعرف عليها وبالتالي وجود مناخ تنظيمي واحد، بينما المداخل الأولى ترى أن الإدراك والتفاعل بين قيم واعتقادات الأفراد والهيكل التنظيمي من جهة أخرى هي المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي ويمكن إنتاج المناخات التنظيمية وأن كل فرد له إدراك خاص به.¹

V. أهمية المناخ التنظيمي

يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها وتعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم

¹ -محمود عبد الرحمان (اشنطي)، أثر المناخ التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية، وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية، 2006.

الاستقرارية أو الثبات وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملاءمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني.

وانطلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل معا بعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التركيز والتوازن والاستقرار.

يساعد المناخ التنظيمي على تبني سياسات من شأنها بتعزيز النواحي الإيجابية والنواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين.

ويساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل لتغيير هذا السلوك والتحكم به كما أن لتوفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية ومنها المناخ التنظيمي، حيث أن الجو السائد الذي يقضي إلى تفاعل إيجابي بين مكونات التنظيم من شأنه في نهاية المطاف أن يحقق الأهداف النهائية ولقد استحوذ المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالبيئة للمنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة.

والتأثير الواضح للمناخ التنظيمي على أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة.²

¹خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 298.

²-المعشر زياد يوسف، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، ص 23.

إن سلوك وفعاليات العمل بالبيئة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة يتم من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية.¹

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية في:

- القيادة في المنظمة.

- التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية بشكل عام.²

ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإنه من المفترض أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمتع بأداء جيد ورضا العاملين.(القيروني، 2000، ص 28) فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء.

VI. تصنيفات المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أنواع عديدة وهذا تبعا لعدة تصنيفات ومنها تصنيف ليكرت و هالتي و كروفت

تصنيف ليكرت

حسب ليكرت فهو يرى بأن هناك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر.

مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومنتخذي القرارات وذوي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

11- محارمة ثامر، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، محكمة الإداري، العدد 65، 1996، ص 23.

2- معاهدة محمد، أثر وحدات التطوير الإدراكي في المناخ التنظيمي السائد بالقطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 23، ص

مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة مع أصحاب الإدارة العليا.
مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي أي المناخ الذي يعمل فيه العمال
الأجراء.¹

تصنيفات حسب السلطة وتحقيق الأهداف

هناك من ناحية أخرى ما يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي:

1. المناخ السلطوي

وهو الذي يشار فيه العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن هناك حرفات العاملين تكون مهددة بشكل غير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية مستضعفة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضى الوظيفي وهو الابتكار مع وجود اتجاهات مالية تجاه العمل.

أي يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في سلطة الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وهنا يتمثل أسلوب الإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية.²

2. المناخ المتبني

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمتمثل له في اتخاذ القرارات والتوجه بالحوافز الإيجابية، كما أن المدير يشجع على العلاقات الإنسانية والصدقة خلال العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا المبدأ على العلاقات الاجتماعية.³

1-المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ص 306.

2-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1 ، المكتبة العصرية، 2007 ، مصر، ص 17.

3-الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1 ، 2005 ، ص 109.

3. المناخ الانتمائي

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.¹

4. المناخ الانجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يترك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريق أو الأساليب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج كذلك تكون توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تعون على الإجراءات والطرق تقديرها يكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.²

تصنيفات هالتي وكروفت

يرى هالتي و كروفت أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في الطريق إلى المناخ المنغلق في الطريق المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثات على ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:

1) المناخ المفتوح

يتمتع الأفراد بارتفاع الروح المعنوية، ارتفاع العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء مهام ارتفاع مستوى الود، الرضى والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير الكامل بداية البدء بالشخصية، يعمل بجد قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الجماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة، كما يشعرونه العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى وملل، ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين،

¹-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²-الكتبي محسن، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

(2) المناخ التنظيمي المستقل الذاتي

يتميز بارتفاع الروح المعنوية لدى الآخر وإن كانت أقل من المناخ المفتوح اتباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد توزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد ويؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة والأداء، يضرب المثل في التقاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما.¹

المناخ المنضبط الموجه

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات.

متمثل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، وتحقيق الرضى الوظيفي عن أداء العمل. يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.

المناخ التنظيمي العائلي

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضى الوظيفي والروح المعنوية متوسط ويتحكم الرضى عن إشباع الحاجات الاجتماعية، يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إبداء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

¹-رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار الوفاء، 2004 ، الإسكندرية، ص 101.

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهد دعم لإثبات حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئيسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالموودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة، تتميز بالروح المعنوية لديهم المنخفضة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال.

المناخ الأبوي

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، والاهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع عاداته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة يتمثل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.

المناخ المنغلق

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على تحفيز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاد القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الفرد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.¹

VII. أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره

أولاً نسق السلطة التنظيمية

مفهوم السلطة التنظيمية: لقد كانت ومازالت السلطة التنظيمية محور اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال التنظيم باعتبارها احد أهم ممارسات الضبط في التنظيم وتتسم

¹-رسمي محمد محسن، مرجع سبق ذكره، ص 102.

السلطة التنظيمية بالرسمية حيث تعرف بأنها شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع ويمكن شاغلها بان يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم. ونجد أن الأفراد لزاما عليهم الطاعة للذين يقضون على زمام هذه السلطة لأنهم نصبوا رسميا ويمارسون سلطتهم بناءا على نصوص قانونية محددة فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية.

فالسلطة التنظيمية أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة وتعتمد على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقيق الأهداف فغايتها بنائها وليست وسيلة سيطرة وإكراه حيث تتوقف على الإقناع أولا و قبل كل شيء .

كما أكد الباحثان لاسويل وكايلان على أن السلطة التنظيمية هي مجموعة من التأثيرات للممارسات الرسمية تستهدف السيطرة على أهداف و أفعال و علاقات الآخرين وتنميط أساليبهم الحياتية بما يتوافق مع التنظيم ككل بالاستناد إلى العقوبات الرادعة.

في حين يرى محمد علي محمد في تحديده لمفهوم السلطة بأنها تتمثل في اتخاذ الإجراءات الجزائية إضافة إلى الحرص على تنفيذها بالتأثير على الأفراد والخضوع لها ومن خلال المفهومين نرى أن كلاهما أكدا على جانب واحد للسلطة والمتمثل في ارتباطها بالعقوبة والجزاء لهذا أشار بلاندييه «إلى أنها ضرورية لإخماد تفاعل عناصر الصراع واختلال الاستقرار والتوازن والأهداف المشتركة وهذا ما يحقق لنسق السلطة التنظيمية عقلانية في قراراتها طالما أن هناك انسجام في التعامل مع القواعد التنظيمية وان هذا النسق يأخذ في اعتباره الظرفية التنظيمية والاجتماعية للعامل.

وهذا ما يحقق نسق السلطة التنظيمية عقلانية في قراراتها. طالما أن هناك انسجام في التعامل مع القواعد التنظيمية. وهذا ما يجعل نسق السلطة التنظيمية تلعب دورا محددًا لحركة وأداء أنشطة المؤسسة المختلفة على أساس أنها القوة القانونية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم لقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها.

عناصر السلطة التنظيمية

أ- السلطة هي قوة رسمية تستمد من خلال منصب إداري يعطي الحق في:

- الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين

- اتخاذ القرار تكون ملزمة للآخرين

- يقوم المرؤوسين بانجاز العمل طبقا لما يريده المدير

ب- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء فتوجد هذه العلاقة بحكم وظيفة

صاحبها التي تحدد العلاقة بين المرؤوسين حيث تحلل السلطة التنظيمية بوصفها علاقة

انطلاقا من التفاعلات الاجتماعية حيث تستلزم دائما فاعلا أو عدة فاعلين اجتماعيين

يؤثرون على الآخرين، وأنها تتضمن تفاعلات هي لقاءات مشروطة خاضعة لقيود تتعلق

بطبيعة الفاعلين تولد ظواهر تنظيمية. حيث تتعين داخل البنى التنظيمية.

ج- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته يتم هذا الربط بخط ينساب منه الأوامر

والقرارات.

د- يمكن لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه.

هـ- أنها تعطي الحق في فرض العقوبات ومنح المكافآت. فهناك علاقة بين السلطة

والقوة فإذا كانت السلطة هي الحق في أن تدير وتوجه حيث تبقى ساكنة ما لم تكن لدى

الفرد أو الجماعة و القوة لممارستها بأسلوب ينتج عنه تغيير سلوك الآخرين. فالقوة تعتبر

محرك السلطة.

مراحل تطور السلطة التنظيمية

تحدد آليات تطور السلطة التنظيمية في إطار مختلف العلاقات التنظيمية المحددة

لصنع واتخاذ القرارات التنظيمية في وضع يحدد استبدادية الفئات الإدارية في صنع وتنفيذ

النسق المعياري التنظيمي أو تحديد وفتح مجال للمساهمة والمشاركة العمالية في اتخاذ

القرار وفي خضم هذا التوجه يرى العالمين ميلر وفورم أن علاقات السلطة تتطور داخل

التنظيمات الصناعية مكن حيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية:

- مرحلة العلاقات الاستبدادية
- مرحلة العلاقات القانونية
- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين
- مرحلة الديمقراطية واتخاذ القرارات
- مرحلة الاشتراكية

فهذه المرحلة تنظر للسلطة في ضوء إصدار الأوامر و الامتثال ،فلا يعطي الرئيس أي امتيازات للأعضاء للإدلاء بآرائهم وتوجهاتهم، وهذا ما يتفق مع المنظور الفيبري للسلطة والتي عالجها في ضوء الامتثال والاتفاق على أسس واحدة للامتثال فمشكلة السلطة هي مشكلة امتثال قبل كل شيء وبهذا تتحدد فعالية انساق السلطة في ضوء امتثال أعضاء التنظيم لقواعده وفي الاتفاق على أسس واحدة للامتثال.

وهذا ما يحدد معايير السلطة التنظيمية التي لا تخرج عن إطار الخضوع أو الإذعان والاختياري للأوامر. وكذا تعطيل الأحكام التقييمية والأفعال اختيار قبل صدور الأوامر في حين نعت مرحلة بمرحلة المساومة الجمعية على أساس تدرج الموقف بين الإدارة والعمال في شكل التفاوض حول الالتماسات والشكاوي المقدمة من طرف العمال وسواء أخذ هذا الشكل صفة مباشرة مع العمال أو يتم عن طريق النقابة باعتبارها المدافع الأول عن الحقوق العمالية في الواقع التنظيمي. وفي هذا الإطار تتجسد أهمية المساومة الجمعية باعتبارها أكثر فائدة من مشاركة العمال في الإدارة. لأنه إذا لم يكن لدى العمال رغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات فلن تكن هنالك وسيلة لحماية حقوقهم ومصالحهم إلا عن طريق المساومة الجمعية.

فالرسمية متغير تنظيمي يقوم على وجود قانون. ومنه فهذه السلطة يخول لصاحبها فرض العقوبة المكافأة للحصول على الطاقة والامتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل. حيث يكون العقاب فعالا إذا اتبعته طرق المرؤوسين من اجل البقاء كأعضاء في المؤسسة. وتكون المكافأة فعالة إذا كان هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها.

وتعتبر السلطة الرسمية كذلك بأنها شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع. ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم.

الشكل الغير رسمي: السلطة غير الرسمية مستمدة من عدة جوانب تتمثل في قوة الشخصية والصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة القائد الرئيسي. فهو قادر على إقناع الآخرين وترغيبهم في تنفيذ أوامره من خلال ممارسته بأسلوب ديمقراطي هين على درجات كبيرة من الثقة بينه وبين المرؤوسين. وكذلك من خلال قدراته ومهاراته وخبرته المهنية تؤهله لتحقيق الطاعة والامتثال وفي كسب الاحترام والتقدير. وبالتالي يستطيع أن يملك قوه التأثير على سلوكهم أو تحدد السلطة الشخصية أي غير رسمية بمصادر مختلفة تتمثل في الخبرة والاحترام وإعجاب الغير والجادبية ولا تفرض أن يحتل صاحبها وضع رسمي في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين والأكفاء والمفكرين حيث كان لديهم سلطة واضحة لا تتعلق بالتسيير فلا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة. بل لابد من وجود أهداف أخرى غير رسمية تتمثل في تحقيق حاجات المؤسسة والعاملين بها على حد سواء. وتجدر الإشارة إلى أن الشكلين السابقين للسلطة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما البعض فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تجعله مقبول من قبل الآخرين.

مفهوم تسيير الموارد البشرية

إن تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية قد أدى إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتحديد تعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط - رقابة - تنظيم - توجيه، ومنهم من جعل من وظائفه التنفيذية (توظيف - تكوين - حوافز) كأساس يبنى عليه تعريفات حيث يرى أصحاب النظرية الكلاسيكية أنها ما هي إلا نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة. هذه النظرة الضيقة لم تكن ترى فيها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها. في حين يرى أصحاب النظريات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس

الأهداف وأهمية الوظائف الأخرى. الإنتاج (والتمويل والتسويق) نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة.

فيعرفها frenche أنها عملية اختيار واستخدام وتعويض المواد البشرية العاملة بالمؤسسة.

أما flippe فيرى أن إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتميئهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

في حين يعرفها sikhual بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و يشمل ذلك عمليات التدريب والتنمية. التعويض والأجور العلاقات الصناعية. تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين. وأخيرا بحوث الأفراد.

وفي هذا الإطار حدد glueeh مفهوم تسير الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة. ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة للبحث عنها وتشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

وظائف نسق الموارد البشرية والإدارية والتنفيذية

أ- عملية التخطيط هو أي عمل يقوم به الأفراد أو الجماعة داخل المؤسسة يتوقف على مدى فعالية عملية التخطيط المبني على الإدراك الحقيقي للواقع الاجتماعي.

ب- التنظيم: لأن الخطط المرسومة تتحول إلى واقع عملي، يجسده ذلك البنيات الذي يتكون من قوى عاملة فنية وإدارية بمواصفات خاصة تتلاءم واحتياجات كل وظيفة.

ت- الرقابة: وهي تعتبر عملية إدارية وتسييرية ترمي إلى تقويم إنجازات القوى العاملة باستعمال معايير مهنية وبتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم .

ث- التوجيه: إحدى وظائف المدير الأساسية وهي أصعبها وأكثرها تعقيدا وتشابكا وميدانها العنصر البشري والتغيرات المستمرة وما تقتضيه عملية التوجيه قيادة القوى العاملة نحو

تحقيق الأهداف التنظيمية لكي يمارس العامل وظائفه وواجباته بسهولة.

ج-التوظيف: هو عملية تنظيمية تمد المؤسسة بحيوية كبيرة وتمنح المشروع دفعا وفعالية على مستوى أهدافه، وتدخل ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للمواد البشرية وهنا بإتباع الطريقة العلمية للتوظيف ضمن مواصفات علمية وشروط ضرورية تتطلبها الوظائف الشاغرة.

ح-التدريب: وهو تكييف المستخدمين وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل وتطور مهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج وهو التعلم وتعليم ليتمكن الفرد من إتقان العمل عن طريق الإجراءات و الخطوات المتبعة لتحقيق ذلك وتهيئة الظروف.

خ-الحوافز: تعد الحوافز هي الدوافع التي تدفع العامل للعمل في المؤسسة وهي تختلف من شخص إلى آخر حسب مركزه ووظيفته وكذا حاجاته داخل المؤسسة قد قسمها إلى الحاجات المادية و المكافآت والترقية وغيرها من التوقعات

الحاجات الاجتماعية(تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء والاعتراف من قبلهم في العمل ،الحاجات البيئية توفير ظروف عمل جيدة مثل الظروف الفيزيائية) الإشراف ومرونة العمل توفير إشراف سليم و ساعات عمل مرنة ومشاركة جماعية في اتخاذ القرارات المناسبة.

ومنه تتوزع السلطة الوظيفية بحكم شغل الموظف لوظيفة معينة يتميز بها عن غيره من الموظفين الآخرين ولو بعدت في مجال السلطة بعد مناصبي و الثاني بعدي استشاري، فالبعد الأول يمثل سلطة منصبه ملزمة بالنسبة للتابعين داخل مجال الوظيفة كالعمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية الذين يخضعون لسلطة رئيس هذه المصلحة، أما البعد الثاني فهو ملزم بالنسبة لبقية أقسام ومصالح المؤسسة التي تحتاج إلى الخبرة التخصصية.

مظاهر السلطة التنظيمية

مع طرح البنائي الوظيفي يمكن معرفة النتائج الوظيفية وغير الوظيفية لعملية تفويض السلطة حول تحقيق أهداف المؤسسة حيث أن اختلاف مجالات المؤسسة ومصالحها تؤدي إلى صراع حول الأهداف.

مما يتطلب اتخاذ القرارات في ضوء الإستراتيجية العامة والأهداف الأخرى الخاصة بالأقسام والوحدات فينتج عن ذلك تفاوت بين الأهداف الرسمية والانجاز الفعلي مما مستوى آخر خاص من التفويض وهو ما يؤكد ملزمين حول فكره تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة فالمؤسسة تواجه مطلب الضبط الذي تمارسه على المستويات الإدارية.

وان المتتبع للتراث السوسيولوجي يجد يعج باختلاف منطلقات المحللين و الباحثين في مجال السوسيولوجيا و الإدارة في تحديدهم لمفهوم السلطة التنظيمية، كلهم يرمي إلى البحث عن أهم المنطلقات المتطلبات الفعلية يجعل السلطة التنظيمية عقلانية ورشيدة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال دراستنا هذا نسعى إلى إبرام أهم هذه المتطلبات والمنطلقات التي يمكن من خلالها الحكم على عملية السلطة التنظيمية أنها فعالة ورشيدة و قد انطلقت من فكرة أن كل من عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصال تعد من مظهرها من مظاهر السلطة التنظيمية وهي منطلقات تعكس فعاليتها ومدى نجاعتها وفعالية السلطة التنظيمية.

نسق الخدمات الاجتماعية

لقد ظهرت الخدمات الاجتماعية التي تهتم في مجالات العمل منذ أمد بعيد إلا أن الهدف من تقديم الخدمات الاجتماعية العمالية قد مر بعدة تطورت لتغيير الفلسفة الاجتماعية التي أدت إلى ظهور مفهوم الرعاية الاجتماعية بوجه عام، والرعاية العمالية بوجه خاص إذ أن الخدمات الاجتماعية العمالية تؤدي وظائفها داخل نسق معقد من برامج الرعاية الاجتماعية بعكس المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للمجتمع الذي

يعتبر هذا النسق جزءاً منه ولقد حظت الخدمة الاجتماعية باهتمام كبير في مجال الصناعي الجديد بالممارسة المهنية ويضيف إلى انه على انه على الرغم من انه مجال جديد للممارسة إلا انه كان واحد من التخصصات المبكرة وقد نما وازدهر وكثرت الكتابات في تصف ممارسة الخدمة الاجتماعية في هذا المجال وقد ظهرت عدة خدمات منها.

1- مفهوم الخدمة الاجتماعية العمالية: وذلك لتحقيق التوافق الإنساني مع ذاته وتكييفه مع مجتمعه في مختلف مواقف حياته وهي جاءت لتتهيء الظروف الكفيلة بتحقيق مزيد من الإنتاجية من خلال مساعدتها للعمال أثناء مزاولته لعمله، ذلك لان العامل البشري أهم عناصر الإنتاج، فالطبيعة ورأس المال والعمل والإدارة أو التنظيم كعناصر أساسية الإنتاج تعتمد جميعاً على الإنسان العامل باعتباره وهي تختلف من دولة لأخرى تبعاً للإيديولوجية والأنظمة السائدة فيها ووفقاً لدرجة التصنيع و التطور التكنولوجي، وهي مجموعة الجهود التي يؤديها الأخصائيون الاجتماعيون في المجالات العمالية بقصد زيادة تلاءم العمال من أجواء ومسؤوليات العمل لرفع كفاءة الإنتاج كما ونوعاً عن طريق إشباع الحاجات الإنسانية.

وكما تعرف الخدمة الاجتماعية العمالية بأنها مجموعة من الجهود الفنية التي يقوم بها متخصصون مهنيون يقصدون النهوض بناحيتين أساسيتين هما:

- معاونة العامل على البيئة التي يعيش فيها بحيث يكون قادراً على القيام بمسؤولياته.
- معاونة العمال على الاستفادة من إنتاجية بما لا يؤثر عليه كطاقة إنسانية لها كرامتها والخدمة الاجتماعية هي كافة الجهود التي يبذلها متخصصون مهنيون بهدف تحقيق ظروف العمل لتوفير الأمر ورفع مستواهم الاجتماعي والثقافي والصحي

نشأه وتطور الخدمة الاجتماعية في ميدان العمل

لقد نشأ الاهتمام بالخدمة الاجتماعية في ميدان العمل مع نشأة وتطور الثورة الصناعية في أوروبا وما ترتب عنها من انتشار استعمال الآلات الميكانيكية والبخارية كقوة محرّكة وبدأت البطالة الاجتماعية تنتشر بين طبقات العمال وأصبحت العلاقات بين العمال وأرباب العمل متوترة.

للشروط التعسفية القاسية التي يفرضها لأصحاب العمل على العمال التي مستغلين في ذلك الظروف الاقتصادية الناتجة عن ارتفاع عدد العمال مقابل ضعف عرض العمل مما أدى إلى انخفاض في الأجور و الضمانات المهنية والاجتماعية وهو ما زاد من حدة الخلافات بين العمال وأصحاب العمل وهنا ثبت عدم وجود مبدأ حرية التعاقد في خضم علاقات العمل مما بالدولة للتدخل من أجل تنظيم العمل بين الطرفين ومحاولة إيجاد التوازن بين حقوق العمال ولهذا يربط معظم علماء الاجتماع والاقتصاديين للانقلاب الصناعي والتشريعات العمالية والخدمات الاجتماعية العمالية كنتيجة لمولد تلك التشريعات لان الصناعة قبل ذلك كانت عبارة عن صناعة يدوية يقوم بها عمال مهرة في المنازل أو في الورشات الصغيرة تضم عده محدود من العمال اغلبهم من الأسرة الواحدة إن الانقلاب الصناعي الذي رافق الثورة الصناعية أدى إلى انقطاع أوصل العلاقات الاجتماعية

نماذج الخدمات الاجتماعية العمالية

أولاً: خدمات السكن العمالي وهذا يعني الحرص على توفير الجو الملائم لاستقرار العاملين يقرب مكان الإنتاج وتوفير الوقت والجهد فان من الضروري توفير المساكن الملائمة للعمال إضافة إلى العمل عن تنظيم وتشغيل أوقات الفراغ من خلال الميثاق الوطني أوصت الجزائر على انجاز مجموعات مساكن في نطاق العمل.

ثانياً: خدمات النقل والمواصلات: وهي من أهم الخدمات التي توفرها المؤسسة للعمال وذلك بهدف الحد من الآثار السلبية كتغيب وتأخر خاصة للعمال الذين يعانون بعد المنشأة عن السكن

- مساعدة العمال الذين يستخدمون وسائل النقل العام على استخراج اشتراكات ربح سنوية.

ثالثاً: الخدمات الصحية والطبية: لان صحة العامل تتأثر بظروف العمل المختلفة من المخاطر العمل المخاطر الميكانيكية و المخاطر الكيميائية والمخاطر الطبيعية

رابعاً: خدمات المساعدات المالية الدعم المادي والمالي في شغل مساعدات مالية وحوافز

خامساً: ضمان التكوين والتدريب المهني والخدمات التدفقية والخدمات الغذائية ولا بد من ضرورة مراقبة تطبيق الأحكام الشرعية والتنظيمية المتعلقة بالعمل والتعامل.

خلاصة الفصل

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع العامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية.

إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، عناصره، وكذلك أنواعه وأبعاده لنتوصل إلى خصائص المناخ الفعال والملائم.

الفصل الثالث

معالجة سوسولوجية للانتماء التنظيمي

تمهيد

إن الانتماء التنظيمي نظام تفاعلي يربط بين الأفراد ويظهر خلال المراحل الأولى لنمو الطفل و أثناء مرحلة اللعب مع الأقران حيث يكشف الطفل نفسه ضمن جماعة لذلك فالانتماء يساهم في نمو الفرد عقليا من خلال ما يقدمه من معاني و رموز مختلفة تسمح للفرد بالتواصل مع الآخرين، لا يتوقف الانتماء عند هذا الحد فالانتماء يختلف من مرحلة عمرية إلى أخرى و الفرد في مواجهة مستمرة مع جماعات مختلفة تربط الانتماء إليها إلى الجماعات التنظيمية مثلا كذلك يعتبر الانتماء إلى المؤسسة التعاقدية الواسعة والتي تعبر عن تلك العلاقة (التبادلية بين الفرد والمؤسسة تستمر هذه العلاقة باستمرار العلاقة التعاقدية التي تربط بينهما و التي تقيد العامل على القيام بأعمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

هذه الأعمال تصحبها سلوكيات تترجم شعور العامل نحو المؤسسة، تكون هذه السلوكيات مرتبطة ببيئة العمل بمعنى آخر تتمثل في السلوك التنظيمي المتوقع وبالنظر إلى مفهوم الانتماء نجد أن هذه السلوكيات تفوق السلوك التنظيمي المتوقع ليصحبها من مشاعر تربط الفرد بالمؤسسة في الانتماء الذي نحن بصدد دراسته لا يتعلق بالمنافع التي التي يحصل عملها كلا الطرفين، لكن تلك العلاقة الوجدانية التي تربط بينهما وبين العامل القوية بالبقاء عضو داخل هذه المؤسسة.

ماهية الانتماء

الانتماء مفهوم نفسي اجتماعي باعتباره عملية تبادلية بين الفرد والجماعة كما يعد الانتماء من أهم الحاجات الأساسية التي يبدونها لا يمكن أن تجدها إلا في الجماعة أو المجتمع، فالرغبة في الانتماء هي التي تجعل المجتمع ممكنا إلا أن الانتماء يشير إلى نوع من التوحد بين الشخص والجماعة مع توفر الشعور بالأمان والرضى و الفخر والاعتزاز بها كما يقصد الانتماء اتجاهات تستشعر الشخص عن طريق اندماجه في الجماعة وتوحده لها وانه صار

جزءاً مقبولاً منها. وله مكانته الفريدة ووضعه الآمن بها والملاحظ أن كل تلك الأفكار تؤكد على استحالة حياة الشخص بدون انتساب، الانتماء الذي يبدأ صفراً من أجل إشباع عوز الإنسان اللازمة منذ ميلاده وينمو هذا الانتماء بنمو الشخص ونضجه إلى أن يصبح انتساباً للمجتمع الذي عليه أن يشبع حاجات أفرادهِ ولا يمكن أن يتحقق للإنسان الإحساس بالأمان و الحب والصدقة سوى عن طريق الجماعة ليتمكن فهم الانتماء التنظيمي على أنه إدراك الموظف على أنه عضو في جماعة العمل محددة مدركاً لكم و معايير تلك الجماعة التي ينتمي إليها و التفاعل مع أعضائها ليكون هذا الوعي إحساس الشخص على أنه قسم بين الكل يتعامل مع تلك الجماعة ويفتخر بها.

الأمر الذي يدفعه إلى الالتزام واكتساب هوية مهنية مكانة مختلفة المعنى وإشباع حاجاته النفسية والمعنوية

التعريف الإجرائي

يمكن القول أن الانتماء التنظيمي هو الاندماج الوظيفي مع الزملاء وتشاركه معهم قيماً وأهداف، والولاء الوظيفي للفرد وارتباطه الوجداني والتوافق مع المنظمة والتوحد الوظيفي داخل المؤسسة والرغبة في الاستمرار بسبب المكاسب التي حققها.

تجديد مفهوم الانتماء التنظيمي

لغة: من فعل نَمَى والنماء بمعنى الزيادة أو أنميته أي عزوته ونسبه، وانتمى إليه مسؤولية انتسب ويقال نماه إلى جده ارتفع إليه النسب.¹

اصطلاحاً: هز نزعة تدفع الفرد الدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما تقتضيه هنا الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار ونصرتة والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر

¹-ابن منظور: لسان العرب، نقلاً عن لطيفة إبراهيم خضير، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص 25.

الاجتماعية والفكرية الأخرى،¹والانتساب إلى الجماعة فكرا وعملا والالتزام والثبات على منهجها.²

وورد في معجم العلوم الاجتماعية: أن الانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها القوية ويوجد نفسه مثل النادي الأسرة، الشراكة.³

إجرائيا: قوة تطابق الفرد على مؤسسته وارتباطه بها وبالتالي فهو يعبر عن مدى إخلاصه للمؤسسة والجهد الذي يبذله اتجاه عمله والاهتمام والرغبة في الاستمرار في مؤسسة مديرية الضرائب.

المفاهيم المرتبطة بالانتماء التنظيمي

الالتزام التنظيمي: هو الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، يمكن القول أن الالتزام هو مدة إقناع العاملين بإدارتهم وقيمها وأهدافها إلى درجة تجعلهم يتوافقون ويندمجون فيها.⁴

التوحد: يعرف بأنه تبني أهداف وقيم الشيء الملتزم كما لو كانت هي أهداف وقيم الفرد الخاصة.⁵

1-محمد النوبي، مقاييس الانتماء، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص 28.

2-علي سلامة الخضور: الانتماء والمواطنة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص 28.

3-أحمد زكي يدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، د ط، مكتبة بيروت، لبنان، 1978، ص 16.

4-خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص 85.

5-محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 390.

مفهوم الانتماء التنظيمي

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات، ونظرا لانعكاسه على أداء الفرد والمؤسسة هناك تعاريف متنوعة تشابه فيها الباحثين وهي كالتالي:

يشير قاموس التربية للخولي 2001 إلى أن belong يعني الاندماج أو الانتساب أو الانتماء بينما يعني Loyetty الولاء والوفاء والإخلاص، في حين يعني comitnest الالتزام، والانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو اندماج في التنظيم أو المؤسسة التي يعمل فيها الموظف.

وقد ذكر العواد والهران (2013) أن الدراسات تستخدم الولاء والالتزام والانتماء المعني، وجميعها تركز على بقاء الموظف في المنظمة واقترانه بأهدافها وقيمها.¹

تشير العديد من الدراسات العربية منها دراسة يوسف (1999) التي استهدفت أن الانتماء للمنظمة يقود إلى زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف يؤدي لزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى الإنتاجية، والولاء المقصود به هو قيام الموظفين بالإضافة لتأدية العمل المحدد لهم ببذل جهود إضافية تدعم نجاح المنظمة التي يعملون فيها. (العرفج، 2010، ص 81، 51، 21)

إذا يعرف دافيز Davis الانتماء على أنه درجة إتقان الفرد لعمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه بهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته (حريم، 2004، ص 100) الموظف الذي يتمتع بانتماء وظيفي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل فيها، وحتى يحمل الموظف هوية مؤسسته، فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها، لا بل أنه يمتلكها، ولن يتخلى عن هويته، بل يترسخ الانتماء لديه ويصبح من أهم أولوياته. (المعايطه، الحموري، 2013، 144)²

¹-العرفج ع ج م، التحفيز وكسب الولاء وأعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على التعليم العالي، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 181.

²-المعايطه ر. ن العموري، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، ط1، كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 4.

I. مداخل تنمية الانتماء التنظيمي

تعددت وتتنوع مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أنه يمكن إدراجها تحت ثلاث مداخل لها أورها كل من (خطاب.1998، رضوان.2012، أحمد.2014، محمد.2016، المغربي.2016)

مدخل التبادل

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الفردي الذي قدمه ليكرت والذي يترأس الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة، وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد يفقدها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع على الفوائد على الجوانب المادية بل يمتد ليشمل الجوانب المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو العلاقات التي حصدها أثناء عمله فيها.

المدخل النفسي

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه ponter وزملاؤه ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر هي قبول قيم المنظمة وأهدافها ورغبة الفرد وببذل جهد وفير غير عادية لصالح المنظمة رغبة الفرد في الحفاظ مع عضوية المنظمة.

المدخل المشترك

حيث توصل علماء الإدارة أن كل من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بالفرد بتفسير الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعبر بثلاثة أبعاد هي :

أ. الانتماء الاستمراري: ويعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار بالعمل في المنظمة حيث الخسائر التي سيتكلفها إذا ترك المنظمة، ويتعلق هذا المفهوم م مدخل التبادل.

ب. **الانتماء العاطفي:** ويعكس هذا البعد ارتباط الفرد وتوافقه مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتفق مع مفهوم المدخل النفسي للانتماء التنظيمي.

ج. **الانتماء المعياري:** و الذي يعكس تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد وتتبع هذه القيم من مصدرين هما:

المصدر الأول: تعبر عن القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة و الثقافة الاجتماعية .

المصدر الثاني : تعبر القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة و الناتجة عن التطبيق التنظيمي ¹organizational socialization

أما درويش (2015) فقسم مداخل الانتماء التنظيمي إلى أربعة مداخل هي:

المدخل الأول

من علماء النفس فقد قدم MASLOW مفهوم الانتماء باعتباره حاجة من الحاجات الأساسية التي يشعر بها الإنسان، كذلك قدم Framonix الانتماء أيضا باعتباره هي حاجة ملحة على الإنسان أن يشبعها للقضاء على شعورها بالرغبة أو الوحدة، ويرى آخرون أن الانتماء دافع يحرك الإنسان لإتباع حاجة أساسية له في الحياة.

المدخل الثاني

من علماء الاجتماع الذين درسوا الجماعات وتوصلوا إلى أن الجماعة المتماسكة تقدم للفرد الشعور بالانتماء للجماعة يوصفه عضوا من أعضائها.

¹-جعفر أبو صاع وآخرون، دراسة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس المنكوسة في مديرية التربية بحنين، 2017-2018، ص6.

المدخل الثالث

من علماء نفس المنظمات الإداريون، ومن مدخل السلوك الإنساني في المنظمات والذي قدم مفهوم الانتماء التنظيمي والانتماء للعمل. ويتضمن هذا المجال اجتهادات علماء الاجتماع في دراسة الانتماء الأسري والانتماء للنقابات والجماعات المهنية.

المدخل الرابع

هذا المدخل درس الانتماء ككيانات أكبر وهو يمثل أشكال أكبر للانتماءات مثل الانتماء الوطني والانتماء القومي العربي، والانتماء الديني الإسلامي، والانتماء لإيديولوجيات معينة.

ويؤيد الباحثون ضرورة الاعتماد على المدخل المشترك لاحتوائه ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري، والانتماء العاطفي، والانتماء المعياري مما يعزز الشعور الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمات تجاه منظماتهم، حيث يترتب على الانتماء التزامات محددة في الواجبات الأخلاقية والأدبية والموضوعية والقانونية وفقا للتشريعات الخاصة بكل منظمة.¹ ويقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وزيادته وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها²:

إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة

عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات لمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الانتماء التنظيمي.

¹-درويش وآخرون، الانتماء، القاهرة، عالم الكتب، دار الترك، ط 1، 2015، ص 7.

²-مدونة بصائر المعرفة، 2007.

وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

حيث يزيد الانتماء التنظيمي كما أوضحت الدراسات كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها وتمثلها أو السعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة القيم تجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

إيجاد نظام مناسب للحوافز

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتكامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف.

زيادة مشاركة العاملين

حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي في البناء في بيئة العمل، حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

حيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية، مما يؤدي في النهاية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمناخ التنظيمي للمنظمة الإدارية التي يعملون بها.

الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم ودرجة انتمائهم للمنظمة وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم اللامبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي، لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الانتماء التنظيمي عند العاملين.¹

مداخل لدراسة الانتماء التنظيمي

يمكن تقسيم المراحل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي تحظى بحافزات العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية، أي نظريات انتماء وهي:

مداخل سلوكية

وهي تتألف من إسهامات كل من علماء النفس الاجتماعي، ويرى هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيراً وفعالية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله، وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء

¹ -مجلة مدونة المعرفة، 2007، العدد 1.

التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيا حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين بداخله.¹

مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي

تقوم الفكرة المحورية للمداخل التبادلية المحدثة في دراستها الانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بداخلها، وأن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم.(اعتماد محمد علام، 1993)

مداخل الانتماء والتنظيمات المتعاضمة

تقوم مداخل الانتماء بالتنظيمات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي وقيمه، ويتأتى ذلك من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه أي خطط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية خارجه.(اعتماد محمد علام، 1993)

مداخل البنائية المحدثة

من أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة (مورجان و افرناندز و هرسون) وغيرهم و يستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناشدتهم حول المحددات البنائية للانتماء التنظيمي مبدأ النظرة الإسكاتيكية التي تخصص عليها مناقشات مداخل الفرد -التنظيم- وهو يرى أن العلاقة بين الفرد والتنظيم أو بين الفعل والفاعل لا تتصف بالإسكاتيكية والاسقرالية بل تتصف العلاقة بالديناميكية العالية وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة

1-اعتماد محمد علام :مرجع سابق، 1993.

من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد والرضا عن العمل بجماعات العمل وأخلاقياتها. (اعتماد محمد علام، 1993)

II . مراحل الانتماء التنظيمي

عملية تكوين وتطور الانتماء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع للبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله فيما يلي عرض للتطور الاجتماعي بمراحله المتعددة:

أ. مرحلة الطاعة

وتعني القبول أي قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح لتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تذكير أو مناقشة.

ب. مرحلة الاندماج مع الذات

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ج. مرحلة الهوية

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية.¹

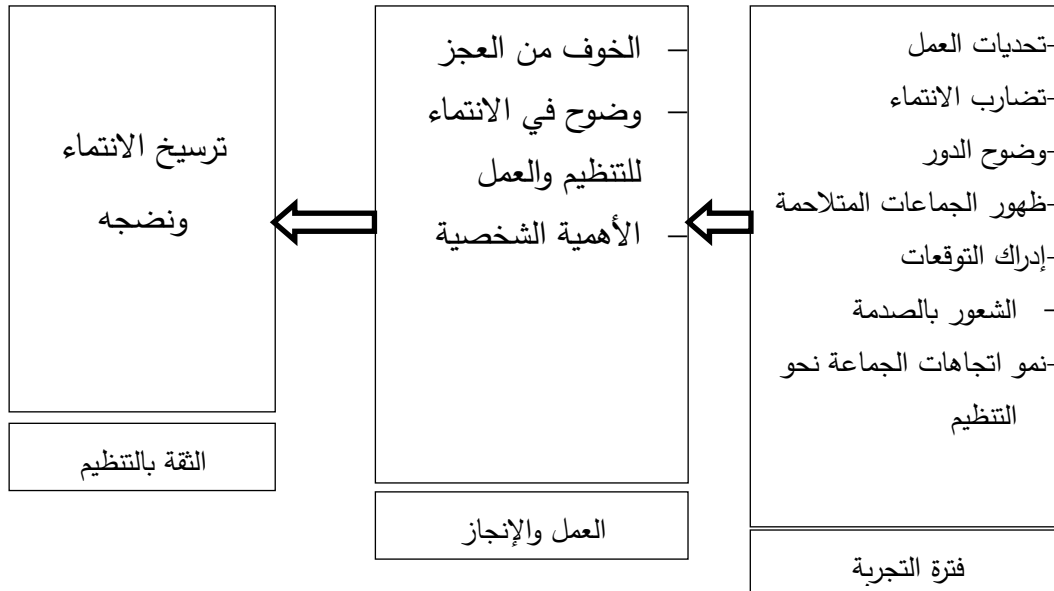
III . أهمية الانتماء التنظيمي

لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الانتماء التنظيمي ومن أهميته ما يلي:

- يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

¹-فلمبان فؤاد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، 2009.

- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي تنتج عن دورات العمل والتسرب الوظيفي.
- إن انخفاض الانتماء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب والغيابات والشعور بالإحباط.¹
- ويشير ستيرز (Steers، 1977) إلى أن أكثر العاملين انتماء لمؤسستهم هم الراضون عن عملهم وتقل نسبة غيابهم، ولديهم روح معنوية عالية، ونسبة إنجاز وإبداع عالية.²
- ونستنتج مما تم استعراضه أن الاهتمام بالانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة يعتبر من الأساسيات التي تساعد على تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها.
- إن أغلب الدراسات الأكثر شيوعاً لدراساتها لموضوع الانتماء التنظيمي كان استخدامها نموذج اقترحه كل من ألنوماير (Allen & Mayer، 1990) والذي يعتمد عليه في دراستنا الحالية.
- الشكل رقم (1). يوضح الانتماء عند يوشدان**



¹-عاطف ز، ع،ر، هندمة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط 1، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 283.

²-أبو سمرة سلامة ك، الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، تم الإطلاع عليه بتاريخ 12 سبتمبر 2013، ص 6.

الشكل رقم (2). يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي و بورتر

مرحلة ما قبل العمل	مرحلة البدء في العمل	مرحلة الترسخ
تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في التنظيم	يكتسب الفرد خلالها خبرات متعلقة بعمله ويكون لها أثر كبير في تطور اتجاهاته نحو العمل والتنمية	تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة

IV. أسس وخصائص الانتماء التنظيمي

أولاً: أسس تحقيق الانتماء

وتوجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء:

(1) أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لنجاحاته ومن ثم يجد راحة نفسية عن ما يندمج مع جماعة يتفق في المعايير والقيم ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

(2) أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة ويتضمن ذلك أنواع معينة من السلوك من حيث جانب الفرد وكذلك استجابات معينة من الآخرين فالفرد بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمها، ويقوم بعد الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساعها وتكاملها

ونتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو تقسمه ما يدركه على أنه مطلوب منه نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتماد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع والجماعة المتناسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساساً قوياً بالانتماء إليها.¹

ثانياً: خصائص الانتماء التنظيمي

يمتاز الانتماء التنظيمي بعدد من الخصائص:

1- /الانتماء التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.

2- /يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

– قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

– وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

– وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

3- / لدى الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

4- / أن الانتماء التنظيمي يفصل إلى مستويات الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل فيها من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.²

¹-أسعد يوسف بن ميخائيل، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1996، ص 247.

²-حمادات محمد رنين محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين، ط1، عمان، 2006.

V. أدوار الانتماء التنظيمي

للانتماء التنظيمي أدوار وتأثيرات عديدة سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ويتضح ذلك بتناول كل جانب على حدى.

تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد

يرى العيشي والسواط أن تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: ويتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذا الآثار إلى نوعين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

الآثار الإيجابية

تتمثل في أن الانتماء يقوي رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرفاهية والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية و الآثار السلبية، تحدث عندما يواجه الفرد ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين. إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

القسم الثاني: يتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق

أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة تكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز. (العنبي والسواط، 1997)

VI. بناء ثقافة الانتماء التنظيمي والعوامل المساعدة على ذلك

يعرف كيرت لويز أن:

1-الثقافة التنظيمية

مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، ومن هنا فإن كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.¹

2-إشباع الحاجات الإنسانية

للعاملين في المنظمة للفرد مجموعة من الحاجات والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا لم تشبع هذه الحاجة فغنه يتولد لدى العامل اضطراب وإخلال فيزيولوجي. وإذا أشبعت هذه الحاجة فإنه يتولد لدى العامل شعورا بالرضى و الاطمئنان و الانتماء و الحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق الغاية داخله وخارجه.

3-إيجاد نظام مناسب للحوافز

شغل موضوع حافز

الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت أغلب جهودهم هي كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في بحثه

¹-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل، الأردن، 2010.

على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكيفية انتمائه للتنظيم من خلال إتمام العمل المطلوب بكفاءة إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.¹

الحوافز المعنوية

تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات التي يمكن أن تشبع مادياً وبعضها يشبع معنوياً وهناك الحوافز المادية تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي تقوم بإشباعها ليبدل العاملون قصارى جهودهم في العمل.

4- المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه لأنها تتمته بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

5- تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين

الرضى الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل والعوامل المؤثرة والبيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة ويرى "هيرزبورغ" أن الرضى الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة في ذلك الشعور بإنجاز واعتبار المسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة أو عدم الرضى.²

6- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

لقد أظهرت الدراسات أن الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة وكلما كانت الأهداف محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين

¹- عساف عبد المعفي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات الحاضرة، دار أهران، عمان، 1999، ص 99.

²- محمد ناصر العديكي، الأنماط القيادية وتأثيرها على ثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، الأردن، 2003.

والغموض هو افتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات، عدم وضوحها هو اختلاط عن الممارسة بصلاحيات و واجبات أخرى.

7- أسلوب الإشراف والقيادة

يرى ليكرت أن الإدارة وعلى رأسها القيادة (القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم فالقائد الفعال يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا في انتماء العامل لمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين فالقائد هو الذي يساهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه، فالقائد المنفتح مع العمال يكون زميلا لهم ويسعى إلى رفع معنوياتهم ومستوى أدائهم ودرجة انتمائهم للتنظيم ولتحقيق أهدافه.

8- التطبيع التنظيمي

العمليات التي يكتسب فيها الفرد الاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وأخلاقه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة من خلال ثلاث مراحل هي:

1. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة

يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة وهي مرحلة تمهيدية يتزود الفرد بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل وعن المنظمة التي ينتمي إليها.

2. مرحلة المواجهة

وهي المرحلة المباشرة الأولى وهي مواجهة الفرد وما تتميز به شخصيته واتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصورات المسبقة عن المنظمة وفي تصورات المنظمة ومتطلباتها، وفي هذه

المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف أو القلق أو التوتر، فيحاول التغلب عليها فيسعى للإثبات فيها وجوده وليصبح ناشطا ومشاركا في التنظيم.

3. مرحلة التحول

وفيما تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر لديه تصور جديد عن ذاته، أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية لم يستطع الفرد التكيف معها.¹

تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية للنجاح في المنظمة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وتحقيق العوامل:

- * تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في وضعها.
- * تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.
- * نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسين في تخطيطها.
- * تكون وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المنظمة هي ملكهم وإن ملك الآخرين كما ذكر ستير زبوتر بعض العوامل التي تعزز من الانتماء التنظيمي وهي:

¹-حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص 245.

عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد الوظيفية والارتباط النفسي بالعمل والمنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.¹

عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الرجعية والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول للالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الانتماء التنظيمي لدى العامل مرتفعا عندما يكون الأجر متوفر في الفرص البديلة أقل مما عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

إن وضوح أهداف المنظمة وتحديد أدوار العاملين فيما لمكانة داخل المنظمة والاستقلالية في العمل والرضى الوظيفي و وجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين وأسلوب القيادة غير تسلطي أو المتسبب والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع، و وجود الرغبة لدى الأفراد في تحقيق أهدافهم و وجود نظام جيد لحوافز وفرص الترفيه المتاحة والتدريب الفعال وثقافة تنظيمية فعالة إذا توفرت كل هاته النقاط تحول العاملين عندهم اتجاه إيجابي نحو مؤسستهم وهذا جوهر عملية الانتماء التنظيمي.²

¹-حمادات محمد، حسين محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، ط1، دار حامد، عمان، 2006، ص 53.

²-حمادات محمد، حسين محمد، مرجع سابق، ص 53.

السياسات

يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان ثم الانتماء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو سلم الحاجات كما يلي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى احترام الذات، الحاجة إلى تحقيق الذات.¹

وضوح الأهداف

كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك الأفراد للانتماء وللمنظمة أكبر، فلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.²

العمل على مشاركة الأفراد العاملين

المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة على تحقيق الجماعية ويشترك في المسؤولية وفي تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشمل نظم العمل وإجراءاته والتي تتعلق بهم وبمصالحهم، ولتحقيق أهداف التنظيم تركز المشاركة الجماعية على ثلاث محاور. (ميهوبي. خ، 2013، ص 106)

– المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية مما يجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

¹- احاروس نورالدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص.ص 168-169.

²- المرجع السابق، ص 169.

- تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق للطاقت والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.¹

العمل على تحسين المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضى الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء، تطبق أنظمة مناسبة من الحوافز، ويتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.²

تكثيف الاتصالات داخل التنظيم

إن إنشاء أي منظمة وتحديد أهدافها ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات تسلسل في مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملئ الوظائف لا يكفي لتشغيلها، فالتحليل يتطلب نقلها من الحالة الاستاتيكية للحالة الديناميكية، أي من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة والنشاط يتطلب تنظيم الاتصالات داخل المنظمة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك.

تتبادل المعلومات القمة والقاعدة وتحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة وكل العاملين بها كلها أمور أساسية في تحقيق تماسك المنظمة وفعاليتها، إضافة إلى ذلك فإن الروح المعنوية للعاملين تتحسن باستمرار عندما يشعرون بأن المنظمة التي ينتمون إليها تهتم بهم وتزودهم بالمعلومات المتصلة بمنظمتهم وتأخذ آراءهم يعني الاعتبار.³

¹-كنزة ميهوبي، رسالة شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013، ص 106.

²-المرجع نفسه.

³-بحباح فريال، أثر التغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص

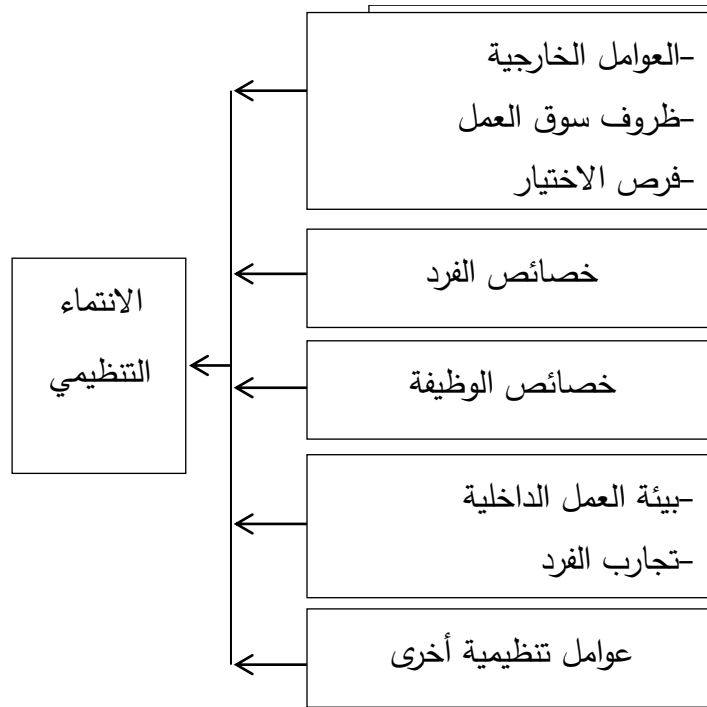
نمط القيادة

يلعب نمط القيادة دورا كبيرا في مستوى ولاء وانتماء الفرد لمنظمتة إذا يمكن أن يتبنى الأفراد العاملين قيم وأهداف ومعتقدات منظمتهم إذا كان نمط القيادة مناسب قادر على تحقيق الارتباط وإدامة الصلة مع أعضاء المنظمة وحل مشكلات وخلق التماسك والفاعلية بينهم، لكن نمط القيادة يبقى عائقا دون الوصول إلى الانتماء التنظيمي نتيجة سلوكيات القائد مثل: خلق قنوات الاتصال وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها، فعليها تقع مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف.¹

هناك عوامل عديدة والتي تؤثر على الانتماء التنظيمي وبعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹-بن محمد إبراهيم فيصل بن فهد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2006، ص 6.

الشكل رقم (3). يمثل العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي



VII . نماذج الانتماء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تغيير الانتماء سواء ما يتعلق بأسبابه، نتائجه، أنواعه إلا أنه لم يتم الاتفاق على نموذج موحد لتقييم الانتماء التنظيمي واخترنا ثلاث نماذج.

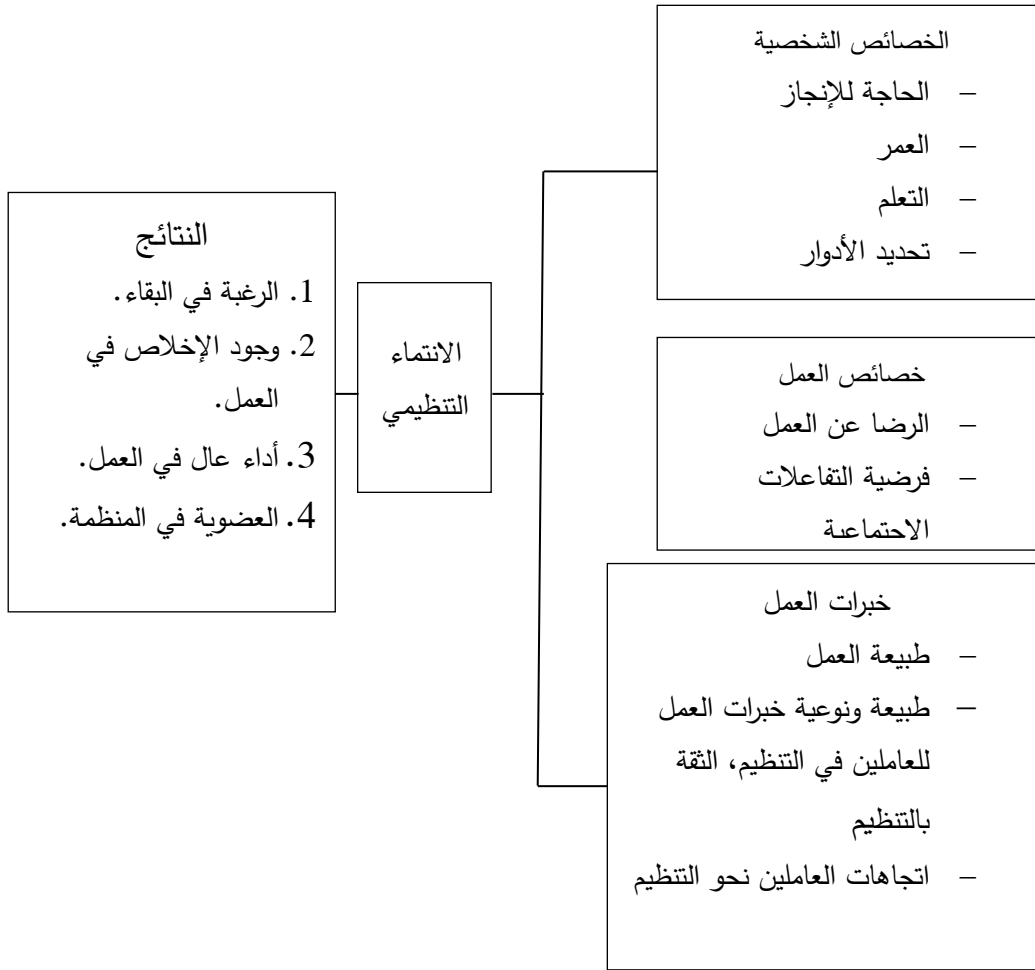
أولا نموذج ستيرز (1977): أوضح ستيرز نموذج المدخلات والمخرجات للانتماء التنظيمي.

الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعليم، العمر، تحديد الدور.

خصائص العمل: وهي الرضا عن العمل، الفرصة لتفاعلات اجتماعية، التغذية الرجعية.

خبرات العمل: وهي طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة التنظيمية. (عاطف، 2009) وقد أوضح ستيرز ذلك في النموذج التالي:

الشكل رقم (4). يبين نماذج الانتماء التنظيمي حسب ستيرز



المصدر: عاطف، 2009

نموذج أنجل و بيرري (Angel and Perry, 1983) حسب هيجان (1998) يعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الانتماء التنظيمي، يمكن تصنيفها في:

نموذج الفرد كأساس للانتماء التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الانتماء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وثيقا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس

والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها انتماء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد.¹

ثانياً: نموذج المنظمة كأساس للانتماء التنظيمي

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الانتماء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بين الفرد نتيجة العمل فيهما لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات.

ثالثاً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الانتماء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بمستويات تقييم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، المكون الأساسي للانتماء التنظيمي للأفراد، كما أن الانتماء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، للأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والانتماء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة وحسب وجهة نظر هذه الدراسة فإن الانتماء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو من الإحساس الذاتي الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، والغياب والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. (بن علي الغامدي، 2011، ص 43-31)

¹بن علي الغامدي، 2011، ص 43.

XIII. دوافع الانتماء إلى جماعات العمل

- لكل فرد حاجة يتبعها أو هدف يحققه أو خطر يدفعه...كلها أسباب تدفعه لينخرط في جماعة ما تلبى هذه المطالب التي يمكنها أن نذكر بعضها مؤخرًا:
- يتحد الأفراد لإنجاز أعمال ومهام محددة.
 - يتحد الأفراد لحل مشاكل يصعب حلها فرديًا.
 - يتحد الأفراد بسبب تشابه صفاتهم.
 - يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وغزيرة تربطهم ببعضهم.
 - يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع حاجاتهم للانتماء والتقدير.
 - يتحد الأفراد لأن الجماعة تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
 - يتحد الأفراد لأن الجماعة تقوم بتوجيههم نحو القيم، والمعايير الاجتماعية.
 - يتحد الأفراد لأن اتخاذهم قوة لهم تحميهم من المخاطر.

فإذا تكونت الجماعة كمحصلة لانتماء الأفراد، فإنها تسعى إلى الحفظ على وجودها من خلال تقوية تماسكها وذلك بدعم شعور الانتماء نحوها لدى أعضائها، وقد حدد بعض الباحثين العوامل الداعمة في:

- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة.
- تناسب هذه الجماعة مع هدف الفرد.
- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة.
- جاذبية الأفراد.
- التنافس بين الجماعات مع اشتراط التشابه في الأهداف بينها.
- انعزال الجماعة (جغرافيا أو اجتماعيا).
- حجم الجماعة الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصال.
- الضغوط الخارجية، مخاطر العمل، عدم العدالة.
- استقرار الجماعة في أهدافها وأعضائها.
- مركز الجماعة وأهميتها في المنظمة.

– اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم.¹

حيث أنه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا أو يتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم الانتماء للجماعة.²

حيث أنه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض، وينشأ بينهم شعور الانتماء للجماعة.³ باعتبار المنظمة جماعة فإنها تقدم دوافع الانتماء للأفراد خاصة بما يميزها عن المنظمات الأخرى، مما يحدث تبايناً بين أصناف المنظمات، وعليه فيمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع:

الدوافع الذاتية: وتشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين المنظمات ونذكر منها:

– تحقيق أهداف ذاتية.

– إشباع حاجات مادية أو معنوية.

الدوافع الاجتماعية: تتسق بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بغض النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية.⁴

أما "سايمون" في نظرية القرار فيرى أن الأفراد ينتمون إلى المنظمات بموجب قرارات يقدمون عليها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين الفوائد والتكاليف ويختارون هذا القرار بين بدائل أخرى، ويرى أيضاً أن التوازن يكون بين الحوافز أو البواعث والإسهام الفردي، ومعنى ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تفاعل يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أي الحوافز مقابل ما تقدمه من المساهمات التي يقدمها، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي. ومعنى ذلك فإن الفرد المندمج في عملية قرار مستمر بداية من قرار الالتحاق بالمنظمة إلى قرار مشاركة المهمات إلى قرار استمرار انتمائه إلى المنظمة. وهذا

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ط 7، ص 55.

2- نفس المرجع، ص 259.

3- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 261-262.

4- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 165.

الأخير هو عملية مستمرة في حد ذاتها، كما يشير إلى ذلك محمد علي محمد، تفسير نظرية "سايمون" ضمن الالتحاق إلى استمرار البقاء كلها عبارة عن محطات لا تنتهي في قطار الانتماء إلى غاية قرار توقفه.¹

IX. العلاقة الجدلية بين الانتماء التنظيمي والمناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي حظت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع الصناعي والتنظيمي خلال سنوات العشرين الماضية ولا يكاد يوجد مؤلف في هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر من هذا الموضوع.²

إن أهمية دراسة موضوع الانتماء التنظيمي تكمن في انه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وضعية إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وعلى الرغم من الدراسات السابقة لموضوع الانتماء لأن تعاريفه ومفاهيمه مختلفة بين الباحثين وقد شاع أن الانتماء وهو يعبر عن مشاعر الفرد اتجاه منظمته ومؤسسته بالإضافة للعوامل السابقة التي يمكن القول بأنها تتعلق بالمناخ التنظيمي فإن هناك مجموعة من عوامل أخرى تؤثر على الانتماء التنظيمي وتتعلق بالفرد ذاته كحاجاته وغاياته وطموحاته وأهدافه.³

فالانتماء التنظيمي يعكس استجابة الفرد الإيجابية نحو المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل بما تسعى إليه من أهداف وبما تتبناه من قيم لأنه رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو من خلال الظروف الفيزيائية الملائمة والمناسبة التي يتفاعل معها الفرد العامل من خلال الأجواء المناخية التفاعلية وسلوكيات إيجابية بين العاملين فهو يعد قياسا ثابتا حيث يعكس رد فعل سريع لأبعاد معينة في المناخ التنظيمي، أما عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي

¹- خليل محمد حسن، الشماخ وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 22.

²-المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

³- عابدة خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 1988، ص 31.

والانتماء التنظيمي، فقد أوضحت دراستي (عايدة خطاب 1988، 1991) أن ثمة جدل بين الباحثين في هذا الصدد فالبعض يرى أن المناخ التنظيمي يؤدي إلى الانتماء التنظيمي لاعتباره محددًا له.

بمعنى أن المناخ التنظيمي هو بمثابة متغير مستقل وأن الانتماء التنظيمي هو متغير تابع فإن البعض الآخر يرى صورة العلاقة بين هذين المتغيرين على التخفيض حيث يعتبرون الانتماء التنظيمي يسبب المناخ التنظيمي الملائم وليس نتيجة له.

وخلاصة القول أن الانتماء التنظيمي يؤثر على المناخ التنظيمي ولو بصورة جزئية على مستوى ذلك الأداء سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ورغم ذلك لم يتوصل إلى إيجاد علاقة بين الانتماء التنظيمي والمناخ التنظيمي.

X. النظريات التي تناولت الانتماء

باختلاف تناول العلماء لمفهوم الانتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال تناولها للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة ومنهم من اعتبره دافعا، ومن اعتبره وهناك أيضا من اعتبره شعورا حساسا، ومنهم من اعتبره اتجاها. (نخضر لطيفة، 2000، ص 39)

1. نظرية التنافر المعرفي

ومن النظريات التي تناولت الانتماء على أنه بمثابة اتجاه نظرية التنافر المعرفي للعالم "ليون نستجر" حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

2. نظرية التحليل النفسي

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ "سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة، بوصفه اتجاها يشير إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها.

3. نظرية الدعم السلوكية

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى الأهمية العلمية السلوكية في التغيير، أو دعم الاتجاهات وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يساهم في تغيير السلوك.

4. نظرية الشخصية الإنسانية

كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظريتهم حول الشخصية الإنسانية وخاصة كل من "ألفريد أدلر" و"كارين هورني" و"تشاك سوليفان" حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يني بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن يشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليحيى حياة اجتماعية سوية. (المرجع السابق، 2000، ص 40)

5. نظرية ماسلو للحاجات

كما تناول ماسلو الانتماء بصورة مباشرة في نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب، ومتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية. (المرجع السابق، 2000، ص 40)¹ ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفيزيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب معناه الواسع، مشيراً إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها، وأكد ماسلو أن الإنسان قد يصبح معادياً للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية. (المرجع السابق، ص 41)

6. نظرية إريك فروم للحاجات

كذلك تناول إريك فروم الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين ليتجاوز عزلته، و وحدته، وينتمي إلى شيء أكبر

¹-لخضر لطيفة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

من نفسه، وهو مدرك لذاته مؤكداً على أهمية الحب، والمشاركة الإيجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة.¹

7. نظرية ليون فستنجر للمقارنة الاجتماعية

تعد هذه النظرية أساساً يؤدي بالفرد إلى معرفة قدرات الآخرين وقيمهم، وأفكارهم، ومن خلال التفاعل الإيجابي بينهم، يمكنه من اكتساب قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم مما يشير إلى انتمائه لهم. فالانتماء لا يتحقق إلا بالفعل الإيجابي مع الآخرين وتفترض عملية المقارنة الاجتماعية ضرورة وجود قدر من التشابه بينه وبين من يقارن نفسه بهم، وهناك بعض الدراسات التي اعتبرت المقارنة الاجتماعية أحد أبعاد الانتماء.

ويرى فستنجر أنه لكي يكون هناك توحيد بالجماعة من جانب أعضائها، فلا بد وأن تكون هناك وحدة في اتجاهات وسلوك هؤلاء الأعضاء، ويعتمد تحقيق أهداف الجماعة على مدى التعاون السائد بينهم، كما أن المعايير التي تؤمن بها الجماعة قد تتمثل في الواقع الاجتماعي لأعضائها.²

وأكد ليون فستنجر مرة أخرى، وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، التي لها أثرها على الذات الإنسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحيد والاندماج، وتماسك أفراد الجماعة.³

XI. أبعاد الانتماء التنظيمي

للانتماء أبعاد عديدة وجوانب مختلفة وبمعنى أن كما يرى كانتر أن الانتماء التنظيمي ثلاثة أبعاد هي أساس تتوفر على أي نظام اجتماعي فإنه إمكانية بقائه فبتماسكه تقوى وتزداد في:

¹لخضر لطيفة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

²لخضر لطيفة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

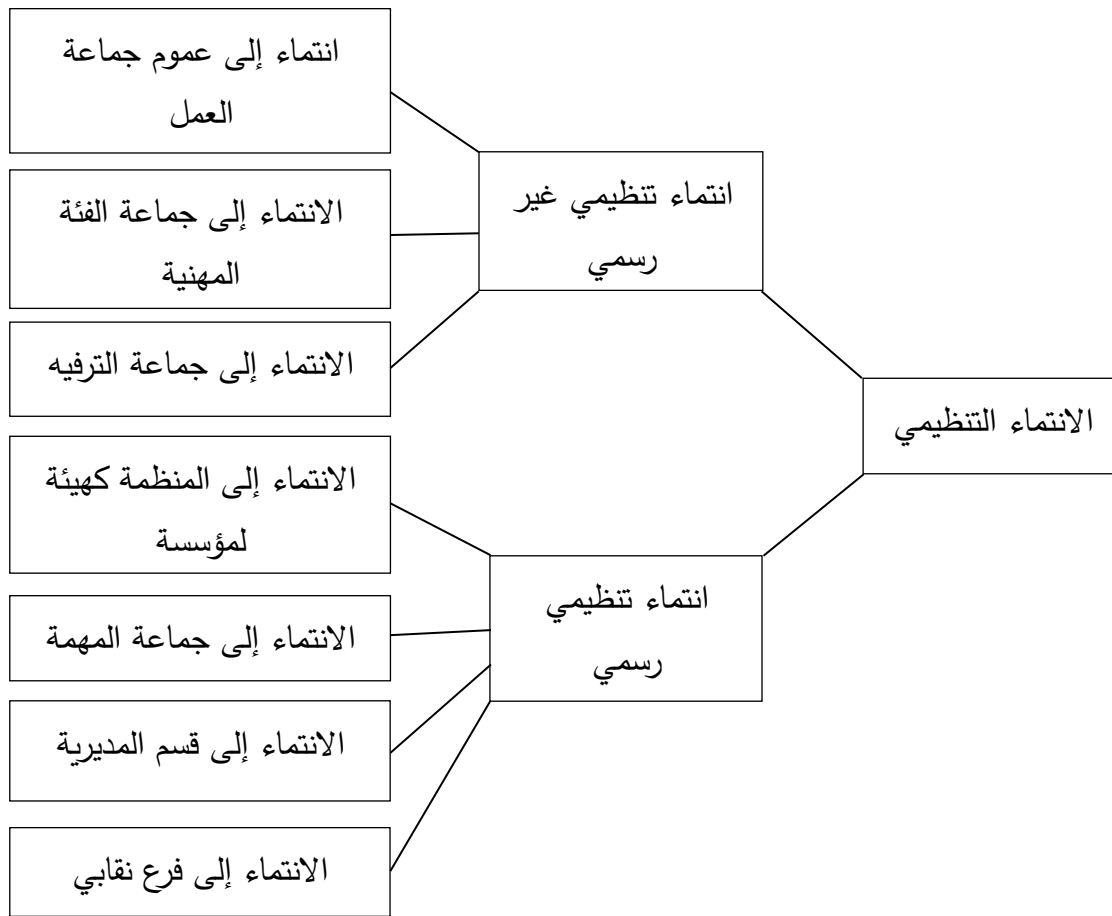
³حلمي منيرة أحمد، ثلاث نظريات في الاتجاهات الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977، ص 21.

الانتماء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى في مصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر إلى المكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.¹

الانتماء العاطفي أو التأثيري: ويعبر عن درجة الانتماء العاطفي والتأثر بأهداف وقيم التنظيم وقد يكون هذا الانتماء ناتج عن إحساس ومشاعر وعاطفة وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً ولمدة محددة.

الانتماء المعياري: وهو نوع من الانتماء ويعبر عن الانتماء الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.²

شكل رقم (5). يبين تصنيف إجرائي للانتماءات التنظيمية من إعداد الباحثة

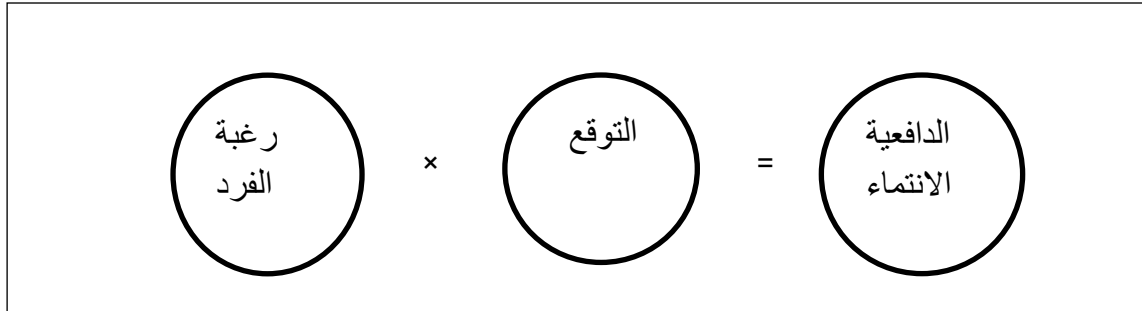


¹-زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006، 206-207.

²-Allen N ; Meyer.j, the measurement and antecedent of affective; continuance and normative commitment to the organization, journal of occupational psychology, 1990, 63, 1,18.

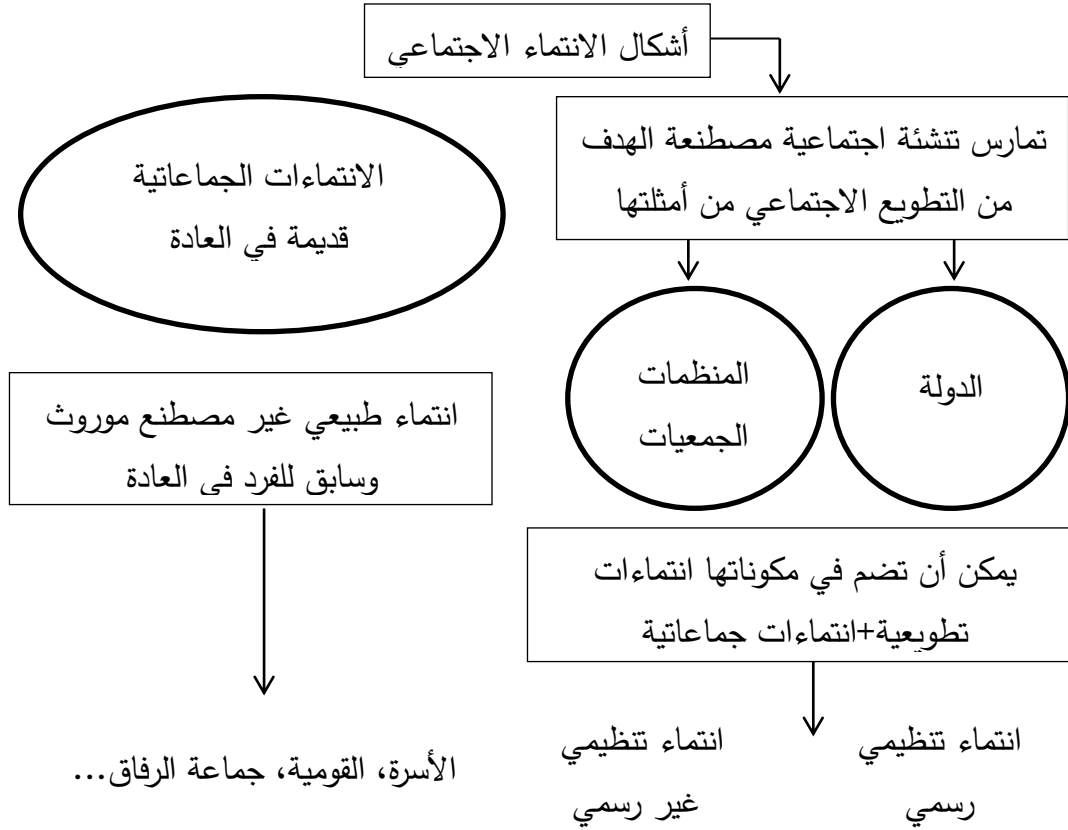
والنمط التشاركي يمكنه أن يزيد من فعالية المؤسسات وذلك عن طريق التحفيز لطاقت العاملين الفكرية والذهنية والفنية في مجال تطوير العمل، وحل المشكلات المتعلقة به أو في مجال صناعة القرارات، فالنمط التشاركي في العمل بين العاملين يمكنه أن يزيد من دافعية العاملين.¹

أما فروم Victor Vroom فيفسر الأمر بشكل آخر، فهو يمضي لأبعد من كون التشارك حاضرا أو هدفا للتحفيز، إذا يرى أن العامل عنده قابلية على أي عملية لمهام في المنظمة فإنه يقوم بعملية ذهنية تقوم على المعادلة التالية:



¹-المرسي وآخرين، ص.ص 22، 25.س

الشكل رقم (6). يوضح معادلة فروم للتوقع بالقوة الاجتماعية، الدالة على وجوده الاجتماعي... والشكلين التاليين يبينان أبعاد الانتماء التنظيمي وموقعه من الانتماء الاجتماعي



سلوكيات وأبعاد الانتماء التنظيمي

ويمكن القول أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي إلى منظمته يعود إلى عوامل دافعة وحافزة تتماشى مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية واحترام وتقدير الذات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (7). سلم الحاجات عند ماسلو¹



الانتماء التنظيمي على المنظمة

يؤثر الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية² الآتية:

الأداء المتميز

يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير الباحثون إلى أن الانتماء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري، كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثير مباشر على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنس، العمر).

ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية على ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية

¹-حدودين، 2014، ص 71.

²-اللويزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته، وهذا التفوق في أداء المنظمات إحدى الكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية.¹

دوران العمل

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، وتشير دراسات أخرى إلى أن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل. فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على ترك العمل، فالعامل الأقل انتماء أكثر ميلا لترك العمل، كما أن الانتماء التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل.²

الاهتمام بقيم العمال

القيم هي معتقدات أساسية حول أشغال السلوك المقبولة شخصيا أو اجتماعيا مقارنة بسلوك آخر ناقص، وتعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد أو مرغوب به، ولأن الأفراد يدخلون إلى المنظمة وهم حاملين لهذه القيم والتصورات التي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، فقد وجب على المنظمة العمل على معرفة قيم العمال واتجاهاتهم وأخذها بعين الاعتبار، ولكن ليس كل الأفراد يحملون نفس القيم، إذ أن هذه تختلف من شخص إلى آخر حسب اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي نشؤوا فيها، كما يختلف ترتيبها لديهم الأهمية التي يخصصها كل فرد منهم لكل قيمة لتأخذ بذلك شكلا هرميا يمثل نظام الفرد، ومنه عندما يكتشف رئيس العمل هذا النظام، أو النسق القيمي لدى كل

¹-محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 7، 2002.

²-الفضلي فضل صباح، علاقة الالتزام التنظيمي لعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، إدارة العاصمة، الرياض، المجلد (37)، العدد (11)، 1997.

واحد من مرؤوسيه ويتمكن من معرفة القيمة العليا لديه فإنه يتمكن من كسب ولائهم وزيادة انتمائهم ولكن فقط إذا تعامل مع كل واحد على أساس القيمة العليا لديه.¹

XII. مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية عبر مراحل

لقد مرت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال بمراحل عديدة وتجارب مختلفة، عانت خلالها من مشاكل متعددة ومتشابكة، كانت أغلبها ناتجة عن صعوبات تسيير الموارد البشرية، حيث عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية غياب قيم ثقافية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب تسيير تتماشى مع قيمهم، وقد سبب هذا بدوره غياب الانتماء التنظيمي لدى العمال الجزائريين، وهذه المراحل هي:

الانتماء التنظيمي في مرحلة التسيير الاشتراكي الذاتي (1962-1965)

وهي المرحلة التي عرفت المؤسسة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال، والتسيير الذاتي هو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية معقدة ظهرت نتيجة حركة عمالية عفوية استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج في المزارع والورشات الصناعية التي هجرها المعمرون مباشرة بعد إعلان وقف الحرب.²

ويتمد إلى جميع الحياة الاجتماعية، ينظمها على أساس قاعدة الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج، تأسيس جماعات مستقلة من المنتجين، المستهلكين والمواطنين ضد كل مركزية وسلطوية، حيث توضع إدارة المؤسسة بين أيدي العمال أنفسهم ولهم وحدهم السلطة التي يمارسها في إطار فيه التسيير أو مجلس عمال منتخب يقدم آراء حول خطة التنمية، يعني حكما على نتائج المؤسسة وله حق الخدمات الاجتماعية، وهذا يعني أن العامل في هذه

¹- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المحاضرة، مجلة الإداري، العدد 26.

²- عنصر العياشي، نحو علم اجتماع نقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

المرحلة كان يتمتع بأدوار مهمة داخل المؤسسة جعلته ينتقل من عامل أجير إلى منتج مسير له الحق في الإدلاء بأرائه وهي تأخذ بعين الاعتبار. (حمدي.ن، 2002، ص 71)

ولكن إذا كان التسيير الذاتي للمؤسسات هو أسمى صور المشاركة العمالية وأكبر تجسيد للديمقراطية أو اللامركزية الإدارية، فإن حادثة التجربة في الجزائر حالت دون تحقيق ذلك في الواقع ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها: مشكل الثقافة والعقلية الاجتماعية، ظهور القيم والطبقية داخل التنظيم الصناعي وقلة كفاءة المديرين، عدم تكوين العمال تكنولوجيا أو تعليمهم واحتكار المعلومات عنهم داخل المؤسسة أدى إلى تجاهل سلطتهم ميدانيا وإلى الاستحواذ على إدارة وحدات الإنتاج المسيرة من طرف لجنة التسيير، وجعلها من مهام الإدارة، ونتيجة تدخل الهيئات الخارجية، أخذ التسيير شيئا فشيئا نحو المركزية، حيث تم استلاب العمال عن السلطة بتركيز الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ ورئيس مجلس الإدارة ومدير عام في آن واحد، وهكذا تم التحول من التسيير الجماعي إلى التسيير الفردي وأصبح دور العمال لا يتعدى المهمة الإنتاجية وتنفيذ قرارات الإدارة.¹

إن هذه العشوائية التي قامت عليها مؤسسات التسيير الذاتي، حالت دون تكوين ذلك الشعور بالمحبة والتضامن والانتماء لدى العامل الجزائري فالانتقال من أجير عرف الاستغلال والقهر والتسلط إلى مسير يبدي رأيه ويقرر بعشوائية دون تكوين أو مستوى تعليمي، لم يشكل حافزا أمامه للشعور بالمسؤولية والحب تجاه مؤسسته وبذل أكبر جهد في سبيل نجاحها، بل على العكس تماما كان همه الوحيد منحصرا في كيفية استغلال السلطة المخولة إليه في الاستفادة أكثر من هذه المؤسسة لإيجاد مناصب عمل لأقربائه وأصدقائه. (لوكيا، بغلول، 1996، ص 7)

¹ - المرجع نفسه، ص 128، 131.

وتم مع بداية ظهور الطبقة واحتقار الطبقة المثقفة للعمال ونزع السلطة منهم ومنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بدأ العمال يلمسون غياب الديمقراطية والعدل في التعامل معهم، خاصة مع انتشار الرشوة والمحسوبية والفساد الإداري، وهكذا كانت بداية ظهور الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة غياب حسن الانتماء التنظيمي ونظرا لعدم جدوى هذا النمط التسييري بدأت في أوائل التسعينات عمليات إصلاح المؤسسات العمومية الجزائرية بوضع قانون التسيير الاشتراكي.

الانتماء التنظيمي في مرحلة التسيير الاشتراكي (1970-1981)

يعتبر هذا النمط من التسيير لإعادة بعث وإنجاز الديمقراطية داخل المؤسسة وهو يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الوطنية وفق قانون جديد، يراعي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين، حيث قام على ملكية الجماعة لوسائل الإنتاج وتسييرها بطريقة ديمقراطية من خلال الجمعية العامة¹ التي تعد من مستحدثات التسيير الاشتراكي، والتي تعمل على إشراك العمال في حل مشاكل المؤسسة ومشاكلهم الخاصة وفي صيرافية التسيير لتقادي بيروقراطية المسؤولين ولكن هذا النظام قام على عيوب كثيرة حالت دون تحقيق الفعالية المرجوة منه، ومن عيوبه نذكر أهمها فيما يلي:

إعطاء الأولوية لتحقيق الأهداف الاجتماعية

إن سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات جعل المؤسسة العمومية الجزائرية تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال كابتداء توفير مناصب الشغل، محو الأمية، الصحة، رفع القدرة الشرائية والتكوين، النقل، الإطعام، انتهاء بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال.² (لو كيا بغلول، 1996، ص 7)

¹ بوفجلة غياث، مرجع سابق، 2003، ص 40.

² -لو كيا بغلول، مرجع سابق، ص 7.

وكنتيجة لذلك انخفضت المردودية بسبب ميل العمال واهتمامهم أكثر بالأهداف الاجتماعية وهكذا أصبحت المؤسسة الجزائرية مركز لمعالجة المشاكل للعاملين أكثر مما هي مركز لتحقيق الهدف الاقتصادي والمتمثل في الربح.¹

سوء التأطير وعدم التحكم في نظام التوظيف

حيث أن سياسة التوظيف كانت مملاة من طرف القانون ولم يكن الحق للمؤسسة المشغلة في توظيف العمال حسب معاييرها الخاصة بل كان يتم ذلك بطريقة عشوائية غير موضوعية، كما أن النقص في التخطيط والرقابة أدى إلى عدم التوازن بين الوظائف وكذلك بين الفئات المهنية، حيث يزيد عدد أعوان التحكم والتنفيذ عن احتياجات المؤسسة مقابل نقص في الأطارات، إن هذه الطريقة العشوائية في التوظيف جعلت معظم مؤسسات الوظيفة العمومية الجزائرية تعاني من عدم التوازن بين الاحتياجات الكمية والنوعية، فرغم ذلك العدد الكبير للعمال إلا أن الكفاءات والمؤهلات كانت قليلة أو مقدمة، وهذا راجع لنوعية التوظيف من جهة ومن جهة أخرى ضعف برامج التكوين وغياب التحفيز.²

غياب التحفيز

حسب المادة 127 من القانون 78-12 حول القانون العام للعمال، فإن تحديد الأجر يكون من صلاحيات الحكومة وليس المؤسسة المشغلة وهذا ما أظهر في ساسة الأجر نوع من المساواة والحماية داخل المؤسسة العمومية وعدم التفريق بين النشط والكسول حيث لا يمثل ذلك بنسب المردودية الفردية، كما أن تقييم الأداء كان حسب المنصب، وليس الجهد المبذول من طرف كل فرد عامل، الشيء الذي ثبث من قيمة الأفراد والنشطين وذوي الكفاءات والقدرات العالية.

¹-عدون داوي ناصر، دون تاريخ، إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات، ص 133.

²-عنصر العياشي: مرجع سابق، ص 133.

ضعف الهيكل التنظيمي وغياب الاتصال

حيث تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاشتراكية العليا بقطاع متواصل بين وحدات التسيير ومسؤوليتها مع المديرية العامة، نظرا لعدم وجود توازن بين السلطة على مستوى المديرية العامة ومستوى المعدات مما أدى إلى الطلاق في الاتصالات وبين الأجور والقمة. كما أن العلاقات الوظيفية بين الوحدات المختلفة كانت غائبة بسبب اكتفاء كل وحدة بإدارة واحدة وتسيير مستقل مع غياب إدارة أو مصلحة على مستوى المديرية العامة للتنسيق بين الوحدات.

تدخل الدولة في تعيين المدراء

لقد لعبت الوصاية دورا مهما في ذلك، بواسطة المدير الذي تعينه ونوابه، إذا يصبحون موالين لها والأهداف قد تخرج عن خط الأهداف الأساسية للتسيير...¹ وهم بذلك يحافظون على مناصبهم ويجمعون ثروات تدعم مركزهم ومنصبهم وسط جماعة بشرية يختارونها بأنفسهم وفق معايير شخصية لا تخضع لمقاييس الكفاءة والخبرة، ولأن هؤلاء المدراء العامون والمحميون من طرف الدولة، فقد ألزم المسيرين والمسؤولين بالمؤسسة بالخضوع الكامل لمطالبهم ودوافعهم، مما أظهر رسمية شاملة ومركزية تجرد المبادرات وهذا من عيوب ومساوئ النظام البيروقراطي.

وإضافة إلى كل تلك المساوئ والعيوب فإن نقص استعداد العمال لهذه المرحلة مرحلة التسيير السريع هذا بالإضافة إلى عدم سيولة الاتصالات واستحواذ الإدارة على المعلومات وأيضا الغموض من أدوار العمال. وقد كان لهذا انعكاسات سلبية على العمال مما نتج عنه العديد من الصراعات.

¹-عدون وادي ناصر، مرجع سابق، ص 173.

انعكاسات التسيير الاشتراكي

لقد أحرز التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية بما يحمل من عيوب، انعكاسات سلبية على العمال والمسيرين، وسنعرض أهمها من خلال النقاط التالية: انتشار ذهنية البايك حيث أن شعور العامل بدوره في تسيير المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الأمن المهني الذي كان يتمتع به لأنه موظف من طرف الدولة ويستحيل طرده إلا في حالة ارتكاب خطأ فادح، كل هذا جعله يشعر وكأنه في ملكه الخاص، وفي حالة تلقيه لأوامر يجيب بأنه يعمل لدى الدولة وليس لدى من يأمره بالعمل كما أن تعزيز مفهوم ملكية الحكومة للمؤسسات الإنتاجية وعدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعمال، وعدم ارتباط مجهوده بالترقية، عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن أداء واجباته المهنية¹، وحتى العمال المجددين وذوي الكفاءات أصبحوا يهملون مهامهم ويتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أنه كل ما بذلوه من جهد لم يؤخذ بعين الاعتبار، فالجميع متساوون في الرواتب والعلاوات، وهذا ما أحبط معنوياتهم وجعلهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم وتجاه مؤسساتهم.

ضعف اقتناع العمال بالتمثيل

فالعمال لا يثقون في ممثليهم ولا في الإدارة، وانعدام الثقة في محيط العمل يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية فقط دون الاهتمام بمصلحة الجماعة أو مصلحة المؤسسة ككل، مما يدل على غياب الشعور بالانتماء التنظيمي.

عدم شعور الأعضاء بالانتماء التنظيمي

إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسييري وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فكل عضو بالمؤسسة سواء كان

¹ -بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 49.

عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره ومكانته، قيمة إنجازته، الشيء الذي لم توفره المؤسسة الاشتراكية، فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال، تحل مشاكلهم وفي نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة بل على العكس كانت تلقى الإهمال والرفض، مما ولد الشعور لدى كل من العمال والمسيرين بأنهم يعملون بدون بذل أي جهد لصالح مؤسستهم مع عملهم أن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية أن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين بالمؤسسة الاشتراكية الجزائرية هو بصفة عامة نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية.¹

وذلك بالمساواة بين الجميع في الأجر والعلاوات مما أحبط عزائم المجدين وذوي الكفاءات، فتولدت من هنا لدى العمال الجزائريين ثقافة الإتكالية وعدم الإحساس بالمسؤولية، ورغم ما تم توفيره لهم من خدمات اجتماعية إلا أن كل ذلك لم يفلح في دفعهم لحب مسؤولهم والعمل من أجل نجاحها، مما يبين غياب الانتماء التنظيمي الذي يظهر في الصراعات والنزاعات والإضرابات التي عرفتها الجزائر في مرحلة التسيير الإشتراكي، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على غياب فكر يغلب عليه الطابع التنظيمي والتخطيطي الدقيق الموجه لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد تفاقمت مشاكل المؤسسة العمومية بفعل هذا الواقع الذي جعلها تتخبط في أزمة استمرارية، وبعد نقاشات كثيرة وتفكير عميق حول كيفية تغيير مسارها المستقبلي، تم التوصل إلى الحل وهو إعادة هيكلة هذه المؤسسات، وقد تميزت هذه المرحلة بمشاركة العمال أثناء إعداد الخطط والمشاريع مما دفعهم إلى أداء أدوارهم بأكثر فعالية وانخفاض ظاهرة الإهمال لدى كل من العمال والمسيرين، إلا أن التشغيل بقي قائما على مقاييس غير

¹-بحباح فريال، مرجع سابق، ص 76.

واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى. (لوكيا بغول، 1995، ص 80) كما أن أغلب مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات وليس من خلال الحوار والتسيير الجيد للمورد البشري، وعلى هذا لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية.

استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية

تجربة الجزائر مع مشروع الاستقلالية

وهي عملية تحرير المؤسسات الاقتصادية الوطنية من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة، تدخل ضمن مجموعة من المتغيرات التي تمس مختلف القطاعات السياسية والاجتماعية، وقد جاءت مع الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء الوسائل العلمية التقنية الخاصة بتسيير المؤسسات كما تمت إعادة النظر في ملكية الدولة وإدارة المؤسسة والفصل بينهما، وبهذا دخلت الجزائر مرحلة جديدة بمحاولة تطبيق مبادئ النظام الليبرالي والتخلي عن النظام الاشتراكي. (عدون، مرجع سابق، ص 183)

تبني الجزائر لمشروع الخصخصة

ينظر للخصخصة على أنها عنصر جوهري لتحويل الانتماء الوطني بحيث تغير الاتجاه فهو نظام ليبرالي يعد إدارته من قبل نظام اشتراكي للتخلي لسنوات عديدة ولكنها لا تعني بالضرورة بيع كل وحدات القطاع العام، فقد بقيت في خصخصة الإدارة مع بقاء الملكية في يد الدولة أو تحويل البعض منها إلى شركات مساهمة عن طريقها نسبة من أسهمها إلى الجمهور والعاملين فيها.

كانت الدولة الجزائرية تسعى من خلال تبنيها لمشروع الخصخصة إلى بلوغ عدد من أهدافها ومنها:

- وضع كفاءة في إدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة التي تقدم عليها أنشطة الدولة، مع جعل المبادئ الاقتصادية والتجارية مؤشرات قيم القياس مع التخفيف والحد من القيود الروتينية التي تضعها الديمقراطية.

- تعميق دور القطاع الخاص وقدراته من خلال توسيع قاعدة الملكية، وفتح المجال أمام زيادة الاستثمارات الخاصة.

- رفع جودة السلع وتحسين مستوى الخدمات، وذلك بدعم المنافسة داخل الاقتصاد الوطني لما هدفت إلى تحسين طرق التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، ورفع كفاءات المسيرين والعمال تجربة الجزائر في ظل الخصخصة.

لقد كانت النتائج سلبية هذه المرة أيضا إذا لم ترفع المؤسسات إنتاجها ولم تحقق أرباح وقد أرجع المختصون السبب في ذلك إلى رفض الخصخصة من طرف كل الفئات العمالية وبالأخص من طرف الإطارات، فهناك من يريد المحافظة على الامتيازات التي اكتسبها من الربح البترولي فحاولوا بطرق غير مباشرة بقله من الإصلاحات من خلال التعقيدات البيروقراطية والتدخل المستمر للإدارة المركزية، كما أن البعض من هؤلاء الإطارات رفضوا الخصخصة بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات إذ أن المعلومات لم تكن تصلهم كاملة وفوق ذلك أثبتت إحصائيات تورط أكثر من 18% من الإطارات الوطنية في جريمة اختلاس الأموال العمومية¹، مما يدل على غياب الشعور بالانتماء لديهم، فهم يبحثون عن مصالحهم الخاصة بدون أن يضعوا مصالح المؤسسة في الحسبان، أما بالنسبة لفئة المنفذين فقد كانوا ينظرون إلى الخصخصة إلا مما فيها السلبي المتمثل في تسريح العمال، تقليص عددهم، غلق المصانع، مما يدل على عدم علمهم بالجوانب الإيجابية وهذا بقي أن الخصخصة تمت بعد مخطط الاتصال، مما يفسر النتائج السلبية لها، هذا وقد أثارت الخصخصة منذ أول وهلة امتعاض وقلق ممثلي العمال، والذين رأوا فيها قيد تبيد لأموال عمومية، وتفريط متعمد في الملكية العامة التي هي ملك للشعب العامل خاصة مع التزايد في عمليات التسريح

¹-الجيلالي عجة، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من الاشتراكية إلى الخصخصة، دار الخلدونة، الجزائر، 2006، ص 355.

الجماعي التي ساهمت في زيادة حجم البطالة¹، وأدت إلى ارتفاع عدد الإضرابات والتوقعات عن العمل، مما يعكس سخط العمال على مؤسساتهم والغياب التام لذلك الشعور السامي بالانتماء التنظيمي.

لقد جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أموراً عديدة كانت قد شكلت عائقاً أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فنجد إن كانت هذه الأخيرة تحمي الموظفين والعمال من الطرد والتسريح وتجعل الجميع سواء في الأجر و العلاوات وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية.

بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزاً مالياً في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال مثل المخيمات الصيفية والرحلات والسكن، كما أخذت الأجور تتغير من شهر لآخر حسب كل عامل وإنتاجيته، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرته نحو الخارج لعدم وفرة وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة وعقود تكوين نحو الخارج، فاقصر التكوين على المستوى المحلي، وعلى إثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية تغير دور النقابة وأصبح مختلفاً عن السابق، حيث لم يعد مرتبطاً في تسيير المؤسسة بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل، كجهاز يحمي العمال من تعسف بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي.²

لم يكتف مشروع الاستقلالية بحرمان العمال مما تعودوا عليه سابقاً من خدمات اجتماعية وأجور وعلاوات كانوا يحصلون عليها مهما كانت مردوديتهم وكيفما كان أداؤهم، بل تجاوز ذلك ليحرّمهم من الأمن المهني، حيث تميز هذا النظام الجديد بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، وقد فرضت هذه العقلانية اتخاذ عدة إجراءات وأساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها، إعادة توزيع العمال باستعمالهم في مجالات أخرى وإنهاء مهنة منخفضي الأداء

¹ - المرجع نفسه، ص 66.

² - ببحياح فريال، مرجع سابق، ص 77.

منهم، التقاعد المسبق مقابل مكافأة أو التسريح الجماعي للعمال، مما جعلهم يعيشون في حالة من التوتر والقلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة، كما عرفت هذه الفترة وما بعدها انتشار بعض أنواع العمل المؤقت من خلال عقد العمل محدد المدة، أو عقود ما قبل التشغيل، الخصوصية والانفتاح على السوق العالمية، بعد مرور مدة طويلة على تبني الاستقلالية تبيين للسلطة الجزائرية أن هذا الأسلوب الذي اتبعته عاجز عن تحقيق فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وعن وضع حد لتدهور حالته الاقتصادية، حيث أن الأفكار التي جاءت بها لم تتحول إلى واقع ولم يتم تطبيقها في الميدان، ومع الضغوط التي كانت تتعرض لها من طرف صندوق النقد الدولي، لم تجد الدولة الجزائرية من أجل إسهامها إلا تبني مشروع هو الخصوصية.

خلاصة الفصل

الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة، وسعى الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة -التي تعتبر جماعة منظمة- ويدعم بقاؤها ولا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، وتتفق معاييرها مع معاييرها، وكذلك قيمه وأهدافه، فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة. ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال إدراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمها، ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى تقوية انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساعها وتكاملها في ظل مناخ تنظيمي ملائم له ومن نتائج الاعتماد على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه كنتيجة للقيام بدوره في المجتمع، ونشير في الأخير إلى أن الانتماء يتكون من جزء كبير منه من اعتقاد الفرد بأن له مكانته في عالم الواقع المعاش.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

I. مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني

لافارج: هي متواجدة اليوم بالجزائر بكل نشاطاتها: الإسمنت، الخرسانة، الجبس في موقع الريادة في كل منها. يكسب المجمع شركتين للإسمنت (مسيلة وعكاز) بقدرة إنتاج تصل إلى 8 ملايين طن وتميز طريق الشركة مع هياكلها 22 موقع إنتاج للخرسانة بقدرة إنتاج M1 متر مكعب يشغل أكثر من 2000 متعامل و76 ألف متعاون بـ78 بلد، أنجز المجمع في سنة 2010 رقم أعمال وصل إلى 16.2 مليار أورو.

الموقع: حمام الضلعة، ولاية المسيلة.

لافارج المضخة السادسة في الكربون وبسكلوسوربروجتك، وهي مجهزة بأول مركز بحث في العالم لمواد البناء، لافارج يضع الابتكار في صلب اهتماماته خدمة للبناء والإبداع المعماري. وحجم الاستثمار: الخط الأول كامل: 260 مليون دولار

الخط الثاني: 190 مليون دولار والمجمع: 450 دولار

القدرة الإنتاجية

الخط الأول: 2 مليون طن في السنة.

الخط الثاني: 2 مليون طن في السنة.

نوعية الإنتاج: إسمنت بورتلاندي عادي: GPG بـ80% كلينكر

إسمنت مقاوم للسلفات: SRC بـ95% كلينكر

أنواع المنتجات من الإسمنت: شامل، محترف، متين، مقاوم، ممتاز...

ثانياً: المجال البشري

العدد الإجمالي للأفراد 302، وعدد توزع العمال التنفيذيين تحكّم/ عمال عاديين.

قامت بشغل الخط الأول 800 منصب والخط الثاني 200 منصب شغل مباشر وغير مباشر

8000 منصب، لكن حاليا تقلص مناصب الشغل سبب جلب آلات وروبوتات ثم تسريح معظم العمال.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال شركة لفارج للإسمنت بحمام الضلعة، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب شركة لفارج والبالغ عددهم (302) موظف عام (2019-2020).

- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على عينة قوامها (302) موظف من شركة لفارج للإسمنت حيث مثلت ما نسبته من (30%) تقريبا من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وذلك لمناسبتها لمثل هذا البحث من مختلف الفئات العمالية وذلك بمساعدة الموظفين فيها وشؤون الموظفين وقد اتصلت بمدير الموارد البشرية ورئيس مصلحة المشرفين.

ثالثا: المجال الزمني

انطلقت أعمال مجموعة لافارج في عام 1833 عندما قام أوغست بافين بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير في فرنسا ومن خلال الاستحواذ على عدد من شركات الجير والإسمنت في البلاد أصبحت مجموعة لافارج أكبر منتج للإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930 ومالك المشروع هو الشركة الجزائرية للإسمنت لافارج. وقد بدأت بالتوسع عالميا لأول مرة في عام 1864 عبر تزويدها للجير لأغراض بناء قناة السويس البحرية واستمارة مجموعة بالتوسع عالميا في أوائل القرن العشرين عندما بدأت عملياتها في كل من شمال إفريقيا والمملكة المتحدة والبرازيل وكندا.

وأصبحت مجموعة لافارج بعد استحواذها على شركة بورتلاند العامة في عام 1981 من أكبر صانعي الإسمنت في أمريكا الشمالية، وواصلت المجموعة توسعها العالمي أكثر من خلال استحواذها على تكوير كلادستريز عام 2001 وعلى شركات أخرى في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط وشرق أوروبا شرق الأوسط وآسيا وتعد لافارج اليوم المجموعة

المتضامنة الرائدة في صناعة الإسمنت على مستوى العالم لامتلاكها منشآت تجارية في 78 دولة.

وفي عام 1997 حققت تجارة مجموعة لافارج في الباطون الموجودة الآن في 29 دولة حول العالم تطورا هاما وذلك باستحواذها على مؤسسات ريدلاند التي كانت آنذاك إحدى الشركات المصنعة للإسمنت في العالم.

ودخلت مجموعة لافارج السوق لأول مرة منتجات الجبس في عام 1931 وهي الآن ثالث أكبر منتج للألواح الجدارية حول العالم باستثمارات في 28 دولة وفي شهر شباط عام 2007 باعت المجموعة قسمها الخاص بمواد أسطح المباني والذي ورثته من مؤسسة "ريلاند" بعد الاستحواذ عليها، في إطار إعادة تنظيم مجمع لافارج في العالم، ثم بهدف التنظيم الجديد الذي قامت به مجموعة لافارج على مستوى كل بلد خاصة لتسهيل عرض المنتجات وإيجاد حلول تتكيف أحسن مع متطلبات الأسواق المحلية وذات مردودية للبناء مستدامة ومقبولة.

ظروف انقطاع الدراسة الميدانية بسبب الكورونا، حيث قسمت الدراسة إلى قسمان مرحلة أولى دراسة استطلاعية قبل الكورونا واتصلت فيها بمدير الموارد البشرية.

ثانيا مرحلة الدراسة الميدانية الفعلية والتي بدأت بتاريخ 20/08/2020 إلى غاية 15/08/2020، كما أنه تم الاتصال بالمشرفين والمسيرين هناك.

أ/- الدراسة الاستطلاعية

تعتبر خطوة مهمة في إنجاز الدراسة فهي نقطة الوصل الأولى التي يلتقي فيها الجانب النظري بالجانب الميداني للبحث حيث تأتي بعد مرحلة مراجعة أدبيات البحث وتحديد مشكلته وصياغة في حياته وهي تهدف فيما تهدف:

- بناء أدوات القياس اعتمادا على ما حصله الباحث من معلومات ومعارف حول

موضوع البحث

- عرض أدوات البحث على خبراء للاستئناس بأرائهم وتوجيهاتهم.
- تجريب أدوات القياس على عينة استطلاعية من المجتمع المستهدف بالبحث.
- حساب المؤثرات السكومترية لأدوات القياس.

تحديد مجالات الدراسة

أولاً: المجال الجغرافي: تقع شركة لافارج لصنع الإسمنت بمدينة حمام الضلعة.

ثانياً: المجال الزمني: امتدت فترة دراستنا الميدانية منذ أن توجهنا إلى المؤسسة في 2020/03/04 حيث تم توزيع الاستمارات يوم 2020/08/10 وتم استرجاعها يوم 2020/08/15 لتأتي بعدها مرحلة التفريغ والتحليل واستخلاص النتائج.

ثالثاً: المجال البشري

خصائص المجتمع الأصلي للدراسة: يشير الجدول الموالي إلى أفراد المجتمع الأصلي للدراسة أي عمال شركة لافارج ككل.

II. منهج الدراسة

هو منهج الوصفي، ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة يقصد به اكتشافه للحقيقة، ويعرف أيضاً على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها، وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها يجب أن تكون لكل دراسة منهجا خاصا بالتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها(بومنجل، 2010)¹ فلدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أنها أجريت لاختيار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية الاختيار صحة الفروض على مدى تطوير المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكارات، 2006)² وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى العمال، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره

¹-بومنجل، فن التنظيم، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.

²-سيكاراتأوما، طرق البحث في الإدارة مدخل البناء للمهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بيوني، دار المريخ للنشر، 2006.

المنهج الأنسب إذا يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما أنه يشتمل على جمع البيانات، تصنيفها، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل. (بومنجل، 2010).¹

III. أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على أدوات القياس المتعلقة ببناء الظاهرة أو الموضوع المراد دراسته واختيار التقنية أو الأداة المناسبة للوصول إلى حقائق إيجابية وسليمة تفسر الظاهرة المدروسة لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي فقد استعنا بالأدوات التي لها صلة وثيقة بالظاهرة المدروسة داخل ميدان الدراسة وبذلك فالاستفادة كانت من الملاحظة المباشرة واستمارة المقابلة.

أولاً: المقابلة

اعتمدت عليها كأداة ثانوية في الدراسة من أجل الإلمام ببعض المعطيات في بحثنا، أجريت المقابلة مع (10) من العاملين (إطارات، منفيين ومتحكمين) واستغرقت المدة الزمنية حوالي 10 دقائق، استخدمت المقابلة الموجهة وقد تمحور دليلها حول مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى عمال شركة لفارج.

مكان وزمان الدراسة

أجرت الباحثة دراستها الأساسية في الفترة الممتدة ما بين الإثنتين 2020 بنفس المؤسسة (صناعة الإسمنت) وذلك بعد الكشف عن نتائج الدراسة الاستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

ثانياً: الاستمارة

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات الملائمة في البحوث الوصفية وهي أداة أساسية لجمع البيانات أما باقي الأدوات فهي تقنيات مدعمة ومكملة لها.² وتعني الاستعانة بطريقة السؤال

¹-بومنجل، مرجع سابق.

²-رشيد زروتي، مرجع سابق، ص 123.

للحصول على معلومات معينة تتعلق بموضوع البحث، (الجوهري وإبراهيم، 2002، ص 275) واشتملت استمارة البحث على ثلاثة محاور بعد 35 سؤالاً:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للعمال وتضمن 6 أسئلة.

المحور الثاني: متعلق بالمناخ التنظيمي واحتوى 22 سؤالاً يتماشى ومؤشرات لمحور.

المحور الثالث: خاص بالانتماء التنظيمي بـ13 سؤالاً موزعين على ثلاثة محاور في عينة.

خطوات بناء استمارة الدراسة

لقد تم بناء استمارة الدراسة وهذا من خلال مجموعة من الخطوات وتتمثل كالتالي:

الخطوة الأولى

تحديد الأبعاد التي تتكون منها الاستمارة من خلال أهداف وفروض الدراسة، وبما أن الدراسة هي علاقة بين متغيرين، متغير المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ومتغير الانتماء التنظيمي كمتغير تابع، أي هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي.

ولقد تم تحديد أبعاد لكل من المناخ التنظيمي وأبعاد الانتماء التنظيمي وهي كالتالي:

أبعاد المناخ التنظيمي

– السلطة التنظيمية.

– الخدمات الاجتماعية.

– العمال.

– الموارد البشرية.

أبعاد الانتماء التنظيمي

– الانتماء العاطفي.

– الانتماء المعياري.

– الانتماء الاستمراري.

الخطوة الثانية

كتابة بنود أداة الاستمارة: تم كتابة بنود الاستمارة من خلال الدراسات السابقة ومن خلال أدبيات كلا الجانبين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي، وكذا توجيهات بعض الأساتذة والمتخصصين في هذا المجال وقد كتبت البنود بحث تصف رأيه وفق السلم التدريجي لـ"ليكرت" ويحمل ثلاث بدائل دائما، أحيانا وأبدا.

وقد تكون النتائج المحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسات السلوكية السوسولوجية، فائدة مرجوة ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الصدق والثبات) وهذا ما ينبغي علينا القيام به بالنسبة لاستمارة دراستنا هذه.

الخطوة الثالثة

تقدير صدق المحكمين للاستمارة: تم عرض الاستمارة محكمين في مجال تنظيم وعمل فطلب منهم عن طريق طلب تحكيم صدق الاستمارة أي تحديد مدى شمولية البنود التي تمت صياغتها لأبعاد الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل بند لقياس ذلك العدد مع ملاءمته للتطبيق والتعليق كما يتطلب الأمر. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

1- صدق الاستمارة

أ- صدق المحتوى: لقد راعت الباحثة في حساب صدق الاستبيانين على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعا من حيث الاستخدام، وأيضا تأكيد العديد من الباحثين على أهميته، فقد قام الباحث باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيانين في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته وقد تكونت عينة المحكمين من (05) أساتذة جامعيين.¹

1- أنظر الملحق رقم (4) الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين.

وكانت معظم ملاحظاتهم لصالح الاستبيان ما عدا بعض العبارات المركبة أو نقص الصياغة في بعض البنود أو البنود المكررة، حيث أن معظمهم يرى ضرورة تعديل البنود المكررة وعلى الباحث التقليل من عباراته.

وتم الاستغناء عن بندين في محور الانتماء التنظيمي وبعد التحكيم أعادت الباحثة النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة وأيضاً حذف بعض البنود المكررة وتطبيق معادلة "لوشي، Louché".

ع م نعم - ع م لا

معادلة لوشي لصدق البند

ن

حيث: ع م نعم: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس).

ع م لا: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لاتقيس).

معادلة لوشي لطرق الاستبيان:

حيث: مج ص ب: مجموع معادلات صدق البنود.

ن: العدد الكلي للبنود.

صدق المتحكمين لمحور المناخ التنظيمي، معادلة لوشي لصدق الاستبيان:

$$0.86 = \frac{31}{36}$$

$$0.91 = \frac{22}{24}$$

صدق الأداة

قامت الباحثة بالتأكد من صدق المحكمين حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عدد من المحكمين في جامعة المسيلة محمد بوضياف وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبيان، من حيث مدى شمول الفقرات للجانب المدروس وسلامتها لغويا ووضوح لغتها بالإضافة لمعلومات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وبعد أن قامت الباحثة بعملية الاستبانة بعد التحكيم، وجدت أنه لا توجد تعديلات جوهرية تخص الفقرات، حيث اعتمدت الفقرات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين.

ثبات الأداة

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات والاستبانة باستخدام معامل كرونباخ للاتساق الداخلي حيث يبلغ معامل ثبات الانتماء المهني (94%) والرضى الوظيفي (77%).

ثالثا: الملاحظة

تعتبر تقنية الملاحظة المباشرة من بين تقنيات جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وهي الخطوة الأولى من خطوات البحث العلمي، فهي المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة ما، تسجل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (محمد الشريف، 1996، ص 118)

الملاحظة المباشرة

للتعرف على العديد من الأمور والمعلومات التي تفيد الموضوع والتعمق أكثر لمنطلقات الإشكالية في إطار الغوص وفهم أفراد العينة من خلال ممارستهم لمختلف نشاطاتهم وعلاقاتهم التي تشير إلى تطابق الواقع مع النظري. واستخدام الأداة لملاحظة المظاهر التي تشير إلى الانتماء التنظيمي نحو المؤسسة والانسجام والتعاون والاندماج. وهي تدعيمية لمدلولات المبحوثين أو أفراد العينة التي من شأنها تساهم في استيعاب الموضوع أكثر والتعمق فيه ومعرفته بشكل أكبر.

رابعاً: وثائق وسجلات تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة والتي مكنتنا من معرفة بيئة العمل في عمومها وعدد إجمالي للعمال في المؤسسة، وتوزيعهم وفق الهيكل التنظيمي لها من خلال المصالح والأقسام المختلفة في تلك المؤسسة.

خامساً: عينة الدراسة وطريقة الاختيار

وتتدرج عينة البحث ضمن العينة العشوائية البسيطة على أساس اختيار عشوائي للعمال الدائمون، وأخذنا نسبة 40% من مجموع مجتمع البحث المقدر بـ 110 عامل دائم بالمؤسسة وبالتالي كان حجمها كالاتي: $44 = 100/40 * 110$.

سادساً: تحليل البيانات الميدانية

جدول رقم (1). توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطارات	الفئة	
				السوسيومهنية	الجنس
%68.18 120	%3.97 7	%37.05 66	%26.70 47	ذكر	
%31.81 56	%4.54 8	%18.79 33	%8.52 15	أنثى	
%100 176	%8.52 15	%56.25 99	%35.22 62	المجموع	

يتضح من الجدول السابق الذي يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس أن عدد الذكور (47) يشكل نسبة (26.70%) من حجم العينة، وأن عدد الإناث يبلغ (15) موظفة ويشكل ما

نسبته (8.52%) ويوضح أن نصف عمال المؤسسة هم أعوان تحكم بـ56.25% تعود أدنى نسبة لعمال التنفيذ بـ8.52%.

استخراج العينة

يظهر من خلال استعراض خصائص المجتمع الأصلي للدراسة أنه غير متجانس من حيث الجنس وغير متجانس من حيث الفئة السوسيو مهنية كذلك ما يحتم علينا اختيار عينة مثالية تحترم عدم التجانس وهذه المفارقات وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة (الطبقية)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

نسبة التمثيل ن هي 75% إذن حجم العينة ح، حجم المجتمع الأصلي C، التكرار ك، النسبة x، المجموع الكلي: 100%.

جدول رقم (2). يبين كيفية استخراج تكرارات العينة

الفئة السوسيو مهنية الجنس	إطارات	تحكم	تنفيذ	المجموع
ذكر	26.70%	37.05%	3.97%	68.18%
	27	37	4	68
أنثى	8.52%	18.79%	4.54%	31.81%
	15	19	5	32
المجموع	35.22%	56.25%	8.52%	100%
	35	56	9	100

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 68.18% من جنس الذكور حسب الفئة السوسيو مهنية، و(تحكم) بنسبة 37.05%، تليها إطارات بنسبة 26.70%، في حين تنفيذ بنسبة 3.97%،

بينما نسبة 31.81% من حيث الإناث حسب الفئة السوسومهنية (تحكم) بنسبة 18.79%، تليها إطارات بنسبة 8.52% في حين (تنفيذ) بنسبة 4.54%.

عملية التوزيع

في الجدول رقم (4) نلاحظ أن الاستثمارات الموزعة بنسبة 100% فهي المسترجعة قد قدرت بنسبة 82% في حين الاستثمارات الضائعة قد قدرت بنسبة 18%. يوضح الحجم الفعلي لعينة بعد عملية التوزيع والاسترجاع.

الاستثمارات	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة
العدد	100	82
النسبة	%100	%82

بناء أدوات القياس

بناء استبيان المناخ التنظيمي

تم بناء هذا الاستبيان انطلاقاً من مراجعة مجموعة من النظريات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات نذكر من بينها دراسة بندركريم أبو نابه وآخرون (2012) تحت عنوان العلاقات بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية دراسة نادر أحمد أبو شيخة (2005) تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، دراسة أكرم أحمد الطويل وإمراء وعداسة السعداوي (2012) المعنونة بـ "علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج الموصل" والمناخ التنظيمي حسب تعريف Forhand Gilmer بأنه مجموعة الخصائص التي تصنف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.

كما قد تم الاطلاع على بعض المقاييس التي تناولت المناخ التنظيمي والموظفين والعمال في مختلف المصالح بالشركة، الذي تناول المناخ التنظيمي لدى شركة لفارج للإسمنت. ومن خلال المقاييس والدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود اختلاف كبير بين الباحثين فيما يخص تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كما ونوعا، فنجد من الباحثين من تعصب لنظرية أو نموذج ما، ونجد أيضا من قام بتحديد ثلاثين بعد وآخرون قاموا بذكر ستة أو خمسة أبعاد وهكذا، مما صعب على الباحثة عملية الاختيار للأبعاد التي سوف يختارها وبعد استشارة المشرف الأستاذ قجة استقر الأمر على اختيار الأبعاد التي ظهرت بشكل متكرر أكثر من غيرها، وكانت النتيجة استقراره على ستة أبعاد وخطط رآها هو مناسبة حسب وجهة نظره لبيئة الدراسة الأساسية وهي: الهيكل التنظيمي، الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإيداع، التكنولوجيا المستخدمة.

بالاعتماد على البحوث والدراسات والأطر النظرية التي اهتمت بالمناخ التنظيمي، تم صياغة مجموعة من الفقرات لكل بعد من الأبعاد المذكورة أدناه بمعدل خمس فقرات لكل بعد، وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان تم إعداد الصورة الأولية له مع إعداد الصورة الأولية له مع ملخص لإشكالية البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد وتعليمات الإجابة تم تقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المنتمين إلى قسم علم اجتماع التحكيم (كما هو مبين في قائمة الملاحق).

وقد طلب منهم الاعتماد على مشكلة البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد أن يدلو بخياراتهم حول مدى صلاحية هذه الفقرات لقياس مفهوم المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التي تمثله وتوجيه الباحث إلى الفقرات التي يجب أن تعدل أو تلغى بعد استرجاع الاستبيانات المحكمة ثم تفرغ نتائج التحكيم.

الجدول رقم (3). يبين توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس والفئة السوسيو مهنية

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطارات	الفئة السوسيو مهنية الجنس	
				ذكور	أنثى
%68.18 120	%3.97 7	%37.05 66	%26.70 47	ذكور	
%31.81 56	%4.54 8	%18.79 33	%8.52 15	أنثى	
%100 176	%8.52 15	%56.25 99	%35.22 62	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث تقدر بـ 68.18% كما يوضح كذلك أنه ما يفوق نصف عمال المؤسسة هم أعوان تحكم بـ 56.25% بينما تعود أدنى نسبة لعمال التنفيذ بـ 8.52%.

الجدول رقم (4). يبين العلاقة بين روح التعاون والتشجيع على العمل الجماعي

المجموع		لا		نعم		روح التعاون التشجيع على العمل الجماعي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	28.1	09	71.9	23	نعم
100	10	30	03	70	07	لا
100	42	28.6	12	71.4	30	المجموع

المصدر: س(19). س (33)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول ما نسبته (50%) من أفراد العينة أن العمل الجماعي يساهم في تجسيد روح التعاون بين الموظفين من خلال الأنشطة الجماعية ويساهم في تحفيز العاملين، وخلق الغربة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الفعال لتحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل نجد نسبة (37.5%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المؤسسة لا تركز العمل الجماعي وروح التعاون بين العمال ويكرس قيمة تنظيمية تحت على الإلتقان والتعاون والتكافل بين الزملاء في العمل، فالتشجيع على العمل الجماعي المكرس يعتبر وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهو ينمي لدى العاملين روح التعاون والإخاء وهذا ما تؤكد النسب الإحصائية، إذ أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج باعتباره أهم الموارد لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع كفاءته إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها التدريب الفعال وتحفيز العاملين ودفعهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك للوجهة المرغوبة بما يكفل التعاون بين العاملين.

المنهج المستخدم

للقيام بأي دراسة علمية والوصول إلى حقائق معينة يجب اتباع منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وعليه فهن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة لذا فإن اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلاله وبهذا نجد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استنادا للبيانات المجملة حولها من أجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج¹ (حسن عثمان، ح، ب، ت، ص، ص24).

1- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، باتنة، منشورات شهاب، ص25.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسات التي تعتمد على الوصف وتشخيص الظواهر، ولأن دراستنا هذه تتناسب وخصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي ومنه الوقوف على علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، من خلال اختيار فرضيات الدراسة بإثباتها أو نفيها.

الجدول رقم (5). يبين توزيع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية لدى المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الإدارية
12.19%	10	أقل من 5 سنوات
64.63%	53	من 5 - 8 سنوات
23.17%	19	من 9 - 12 سنة
23.17%	19	13 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية أن عدد أعضاء الفئة العمالية الذين هم أقل من 5 سنوات بلغ 10 موظفين ويمثل نسبة 12.19% من حجم العينة، أما الذين لديهم خبرة من 5-8 سنوات فبلغ عددهم 53 موظفاً ويمثل ما نسبته 64.63% من حجم العينة، أما من لديهم خبرة إدارية من 9-12 سنة وبلغ عددهم 19 يمثل نسبة 23.17% من حجم العينة، أما الذين لديهم خبرة أكثر من 13 فأكثر فعددهم 19 ويمثلون نسبة 23.17% من حجم العينة.

أداة الدراسة

تم إعداد استبانة أثر المناخ التنظيمي على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على الموظفين والعمال في شركة لفارج وتتكون استبانة الدراسة من قسمين: القسم الأول هو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الدرجة

العلمية، المؤهل العلمي)، والقسم الثاني عبارة عن محاور المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على الموظفين والعمال في شركة لفارج بحمام الضلعة.¹

- الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد تم تحليل المعطيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 20 وذلك من خلال استعمال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية.

- معاملات الارتباط.

- تحليل التباين الثنائي.

- تحليل الانحدار المتعدد.

صدق الاتساق الداخلي والخارجي

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للأداة، وإتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، حيث أن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يدل على أن هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان واتساق خارجي وفق معادلة الثبات لكرونباخ ألفا وهي قيم مرتفعة من الانتماء التنظيمي تقي بأغراض البحث العلمي.

طبيعة نشاط المؤسسة

يتم جلب المادة الأولية الإسمنت من منطقة حمام الضلعة عن طريق الشحن بشاحنات تتجه إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن، وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

¹-مجلة شركة لفارج، حمام الضلعة، بسلسلة كتب اقتصادية وتجارية لمصلحة المستخدمين.

ويتم استقبال المادة الأولية (الصخور) من طرف مصالح المحجرة ما إذا كانت مطابقة لمواصفات الجودة أم لا.

عرض النتائج

سوف يتم عرض نتائج البحث وفقا للفرضيات الموضوعية وبالتالي سوف نبدأ بعرض النتائج الخاصة بالفرضيات الأولى.

I. عرض نتائج الفرضية الأولى

هناك مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي في مؤسسة لافارج نظرا لما توفره المؤسسة لعمالها من حوافز وامتيازات. وللإجابة على هذه الفرضيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراكات العمال لمستويات المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6). يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي

الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الهيكل التنظيمي	15.3730	3.70024
الإشراف	16.4524	3.89380
الحوافز	12.7302	3.75534
الاتصالات	17.5794	3.61851
الإبداع	15.8333	3.34843
التكنولوجيا	17.5397	3.90620
المقياس ككل	15.9196	3.70730

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط لدى موظفي عمال مؤسسة لافارج، ذلك بالمقارنة مع المتوسط النظري 15 بالرغم من وجود بعض المتوسطات

مرتفعة كمتوسط بعد التكنولوجيا والاتصالات، كما يظهر أن هناك تجانس في الانحرافات المعيارية.

جدول رقم (7). يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانتماء التنظيمي

الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الانتماء العاطفي	16.3016	3.79741
الانتماء المعياري	15.9444	3.72517
الانتماء المستمر	18.3175	3.65437
المقياس ككل	16.8555	3.72565

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الانتماء التنظيمي متوسط لدى موظفي مؤسسة لفارج وذلك بالمقارنة مع المتوسط النظري 15 ما عدا متوسط الانتماء المستمر الذي ظهر مرتفعاً، ويظهر هناك تجانس بين الانحرافات المعيارية مما يوحي بفروق ضئيلة بين هذه المتوسطات.

II. عرض نتائج الفرضية الثانية

هناك علاقات مرتفعة بين أبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة لفارج بحمام الضلعة، وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط يدرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الانتماء التنظيمي كما هو مبين فيما يلي:

الجدول رقم (8). يبين الارتباطات الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الانتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي			أبعاد المناخ التنظيمي
الانتماء المستمر	الانتماء المعياري	الانتماء العاطفي	
0.26	0.43	0.49	الهيكل التنظيمي
0.11	0.29	0.44	الإشراف
0.09	0.37	0.49	الحوافز
0.18	0.29	0.47	الاتصالات
0.20	0.34	0.50	الإبداع
0.21	0.28	0.28	التكنولوجيا

حيث أن * دال عند 0.01

حيث أن * دال عند 0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباطات متوسطة من (0.28 إلى 0.50) بين أبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي في بعده العاطفي والمعياري بينما توجد ارتباطات ضعيفة مع الانتماء المستمر.

III. عرض نتائج الفرضية الثالثة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الموارد البشرية، خدمات اجتماعية، العمال، السلطة التنظيمية) بمؤسسة لفارج في مستوى الانتماء التنظيمي. ولاختيار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة المناخ التنظيمي بأبعاده (الموارد البشرية، خدمات اجتماعية، العمال، السلطة التنظيمية) على المتغير التابع للانتماء العاطفي، وقد تم التحصل على النتائج التالية:

جدول رقم(9). يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الثالثة

خطأ التقدير	معامل التحديد المصحح R ₂	معامل التحديد R ₂	معامل الارتباط R	النموذج
0.20616	0.403	0.432	0.657	1

جدول رقم(10). يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء العاطفي

القيمة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	15.092	0.641	6	3.849	الانحدار
		0.043	119	5.058	المتبقي
			125	8.907	الكلي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0.001 وهذا يدل على معادلة الانحدار الجيدة.

ولمعرفة المساهمة الفردية لكل مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(11). يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي (التنبؤ بالانتماء العاطفي)

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة المعامل المعياري B	قيمة الاختيارات	مستوى الدلالة
الثابت	1.714	0.117		14.668	0.000
السلطة التنظيمية	0.009	0.007		1.285	0.201
خدمات اجتماعية للعمال	0.015	0.006		2.687	0.008
الموارد البشرية	0.008	0.007		1.099	0.274

معادلة الانحدار

الانتماء العاطفي: $1.71 + (0.22 * \text{خدمات اجتماعية للعمال}) + (0.19 * \text{الموارد البشرية})$

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة كل من السلطة التنظيمية والموارد البشرية كبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي في الانتماء العاطفي كانت دالة، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت السلطة التنظيمية والموارد البشرية بدرجة معيارية واحدة لكل منها تغير الانتماء العاطفي: 0.225 و 0.190 على التوالي أي نسبة

IV. عرض الفرضية الرابعة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده السلطة التنظيمية، الموارد البشرية، الخدمات الاجتماعية للعمال بمؤسسة لفارج في مستوى الانتماء المعياري عند الموظفين ولاختيار هذه الفرضية تم إجراء تحليل للمتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي بأبعاده السلطة التنظيمية، الموارد البشرية، الخدمات الاجتماعية للعمال على المتغير التابع.

جدول رقم (12). يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرابعة

خطأ التقدير	معامل التحديد المصحح R_2	معامل التحديد R_2	معامل الارتباط R	النموذج
0.23437	0.205	0.244	0.493	1

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. حيث نجد $R=0.49$ وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي $R=0.20$ أي أن 20% من التباين الموجود في الانتماء المعياري يفسره المناخ التنظيمي، وهي نسبة قليلة، ويشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج.

وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار ANOVA وكما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13). يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء المعياري

القيمة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	6.385	0.351	6	2.104	الانحدار
		0.055	119	6.536	المتبقي
			125	8.641	الكلي

ومن خلال هذا الجدول يتضح ما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0.001 وهذا يدل على معادلة الانحدار الجيدة ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج

معاملات Beta

جدول رقم(14). يبين معاملات المساهمة في أبعاد المناخ التنظيمي للتعويض بالانتماء المعياري

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل المعيار B	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.066	0.133		15.50	0.000
السلطة التنظيمية	0.018	0.008	0.255	2.30	0.023
خدمات اجتماعية	0.008	0.007	0.118	1.22	0.318
الموارد البشرية	0.008	0.008	0.116	1.00	0.877

معادلة الانحدار

الانتماء المعياري: $2.066 + (0.25 * \text{السلطة التنظيمية})$

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة السلطة التنظيمية كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في الانتماء المعياري كانت دالة بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة. ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت السلطة التنظيمية بدرجة معيارية واحدة تغير الانتماء المعياري بـ0.25، أي بنسبة 25%.

V. عرض نتائج الفرضية الخامسة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (السلطة التنظيمية، الخدمات الاجتماعية، الموارد البشرية) بمؤسسة لفارج في مستوى الانتماء الاستمراري عند الموظفين.

ولاختيار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي بأبعاده السلطة التنظيمية، الخدمات الاجتماعية للعمال، الموارد البشرية وقد تم التحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (15). يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	خطأ التقدير
	R	R_2	المصحح R_2	
1	0.309	0.096	0.050	0.22511

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث نجد $R=0.30$ وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي $R=0.05$ أي أن 5% من التباين الموجود في الانتماء الاستمراري يفسره المناخ التنظيمي، وهي نسبة قليلة، ويشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج.

وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16). يبين تحليل الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء الاستمراري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة sig
الانحدار	0.639	6	0.106	2.100	0.058
المتبقي	6.030	119	0.051		
الكلي	8.669	125			

VI. عرض نتائج الفرضية السادسة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده السلطة التنظيمية، الخدمات الاجتماعية للعمال، الموارد البشرية بشركة لفارج في مستوى الانتماء الاستمراري عند الموظفين ولإختيار هذه

الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار للتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي بأبعاده السلطة التنظيمية، الخدمات الاجتماعية، الموارد البشرية، على المتغير التابع للانتماء الاستمراري، وقد تم التحصل على النتائج التالية:

جدول رقم(17). يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ₂	معامل التحديد المصحح R ₂	خطأ التقدير
1	0.309	0.096	0.050	0.22511

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فنجد $R=0.30$ بعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي $R=0.05$ أي أن 5% من التباين الموجود في الانتماء الاستمراري يفسره المناخ التنظيمي وهي نسبة قليلة ويشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج.

وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار ANOVA كما هو مبين في الجدول الموالي

جدول رقم(18). يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء الاستمراري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة sig
الانحدار	0.639	6	0.106	2.100	0.058
المتبقي	6.030	119	0.051		
الكلي	6.669	125			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0.05 وهذا يدل على معادلة الانحدار الجيدة.

ولمعرفة المساهمة لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي

جدول رقم(19). يبين معاملات مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالانتماء الاستمراري

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل المعيار B	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.917	0.128		19.730	0.0000
السلطة التنظيمية	0.017	0.008	0.270	2.233	0.027
خدمات اجتماعية	0.004	0.006	0.066	0.628	0.531
الموارد البشرية	0.011	0.008	-0.183	-1.448	0.150

معادلة الانحدار

$$\text{الانتماء الاستمراري} = 2.517 + (0.27\% * \text{السلطة التنظيمية})$$

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة السلطة التنظيمية كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في الانتماء التنظيمي الاستمراري كانت دالة، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت السلطة التنظيمية بدرجة معيارية واحدة تغير معها الانتماء الاستمراري بـ 0.27 أي بنسبة 27%.

VII. عرض نتائج الفرضية السابعة

هناك فروق في مستوى المناخ التنظيمي في ضوء الخبرة المهنية والجنس، ولاختيار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الثنائي للمتغيرين المستقلين (الجنس والخبرة المهنية) على المتغير التابع للمناخ التنظيمي.

جدول رقم (20). يبين فروق في مستوى المناخ التنظيمي عند الموظفين في ضوء الجنس والخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	274.636	1	274.63	1.02	غير دالة
الخبرة المهنية	697.811	4	174.45	0.65	غير دالة
الجنس * الخبرة المهنية	1825.59	4	456.39	1.71	غير دالة
الخطأ	30954.6	116	266.85		
الإجمالي	118310	125			

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 8.05 لمتوسطات المناخ التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس والخبرة المهنية أو أثر التفاعل بينهما. عرض نتائج الفرضية السابعة

هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي، في ضوء الخبرة المهنية والجنس، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (21). يبين فروق في مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين في ضوء الجنس والخبرة المهنية باستخدام تحليل التباين الثنائي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	108.16	1	108.16	1.31	غير دالة
الخبرة المهنية	679.216	4	169.80	0.65	غير دالة
الجنس * الخبرة المهنية	198.269	4	49.567	1.71	غير دالة
الخطأ	9577.58	116	82.565		
الإجمالي	333157	125			

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتوسطات الانتماء التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس والخبرة المهنية أو أثر التفاعل الذهني.

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها التحليل الإحصائي والسوسيولوجي على صياغة مجموعة من النتائج التي تم من خلالها اختيار الفرضيات وبالتالي الخروج بالنتائج العامة حول الموضوع، حيث تم التوصل إلى أنه كلما كان مناخ المنظمة ملائماً ومناسباً ومكيفاً كان انتماء العامل لمؤسسته قوي وكلما كان مناخ المنظمة غير ملائم وغير مناسب وغير مكيف أثر سلباً على درجة انتماء العامل لمؤسسته وهذا ما تثبته نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها والتي توضح الرؤية أو تحددتها متحدة، يعني اعتبار خصوصية مجتمع الدراسة، والحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الانتماء التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، والمناخ التنظيمي من العوامل المساعدة في تنمية ذلك الشعور ونجاح المنظمة يتوقف أساساً على مدى مهارة وكفاءة العامل أو الموظف من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع ولكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار، دفع العاملين من أجل تقديم أفضل ما لديهم، ولهذا فإن المنظمة والمناخ والبيئة والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح العامل.

الفصل الخامس

تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

مناقشة النتائج

مناقشة الفرضية الأولى

هناك مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي في مؤسسة لفارج نظرا لما توفره المؤسسة لعمالها من حوافز وامتيازات أسفرت نتائج الدراسة عن تحقق جزئي للفرضية، حيث وجد هناك مستويات متوسطة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي، يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ما يسمى بالتشجيع في المناخ التنظيمي، حيث أن العمال لا يحصون ولا يدركون بالتحسينات التي تتخللها المؤسسة في كل مرة على المناخ التنظيمي لما توفره لهم من ظروف عمل جيدة وتقام حوافز مناسبة وامتيازات أخرى وهذا راجع إلى صورة أو سمعة المؤسسة حيث كما لا يخفى على أحد تعتبر شركة لفارج العصب الرئيسي للاقتصاد الجزائري حيث تمثل 60% من مداخل الجزائر من العملة الصعبة. هذا ما يولد صورة نمطية باعتبارها أحسن مؤسسة في الجزائر وهذا ما يجعل العديد من الشباب الجزائري من مختلف المستويات التعليمية والشهادات يطمح بكل الوسائل للانتماء لها حيث فور التحاقه يجد نفسه في عالم آخر ونتحدث هنا خاصة عن موظفي الإدارة "Lavarge" ما يجعلهم لا يقدرّون حقيقة ما هم فيه من ظروف جيدة، ويصبحون مع مرور الوقت يألقونها وتصبح لاحقا بالنتيجة إليهم هذا ما يجعل إدراكاتهم متوسطة لمستويات المناخ التنظيمي وبالتالي ينعكس ذلك على انتمائهم التنظيمي بحكم علاقة الارتباط الموجودة بين المتغيرين على عكس إذا ما انتقل الموظف من مؤسسة عادية إلى مؤسسة لفارج فلا شك أنه سوف يكون إدراكه مرتقعا لمستوى المناخ التنظيمي، وذلك نظرا لما يجده من فروق جوهرية في كل المجالات. وقد تكون هذه النتيجة غير متوقعة ناتجة عن طبيعة المؤسسة الإدارية حيث تمثل العقل المسير لشركة لفارج فالموظفون يقومون بأعمال مكتبية والعمل المكتبي

يمتاز بطبيعة روتينية ورتابة مملة، الشيء الذي ينعكس على إدراكات الموظفين للمناخ التنظيمي للشركة.

مناقشة الفرضية الثانية

هناك علاقات مرتفعة بين أبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي عند عمال شركة لفارج.

أسفرت النتائج عن تحقق جزئي للفرضية، حيث وجد هناك علاقات متوسطة بين أبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة لفارج للاسمنت.

ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (عدنان إقبال، 2008) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ والانتماء التنظيمي، ودراسة كل من (بهز ادغسي، 2014) و (محمد أمين بهرامي، 2015) التي أكدت كلها وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي.

مناقشة الفرضية الثالثة

تساهم أبعاد المناخ التنظيمي السلطة التنظيمية، الخدمات الاجتماعية، الموارد البشرية في التنبؤ بالانتماء العاطفي.

لقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والانتماء العاطفي، كما دلت أيضا على أن بعدي السلطة التنظيمية والموارد البشرية يساهمان في التنبؤ بالانتماء العاطفي، ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (غونيلبرغون، 2012) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي والانتماء العاطفي بقيمة 0.73 عند 0.01، كما اتفقت مع دراسة (فوزية نورالدين وآخرون، 2010) التي بينت فيها وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي العاطفي بقيمة 0.25 دالة عند 0.05، كما نجد دراسة (بون وأرهغام، 2006) أثبتت أن بعد الاتصال له علاقة

إيجابية مع الانتماء التنظيمي، كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الانتماء التنظيمي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعدي السلطة التنظيمية والموارد البشرية هما يعدان إنسانيات أي يصلحان للتعامل البشري، فالإشراف يقوم به المشرف القائد أو الرئيس وتختلف طرق الإشراف باختلاف نوعية المشرفين والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها أو يتبعون طرقها، فهناك عدة نظريات مثل النظرية التaylorية إشراف صارم ومراقبة دقيقة للعمل أو النظرية الإنسانية لإلتون مما يؤدي إلى مراعاة الجوانب الاجتماعية للعامل وإعطائه حرية لإبداء وجهات نظره وتوجيهها بشكل ذكي أو حتى نظرية X و Y التي تقسم الإنسان إلى نوعين: محب للعمل وكاره له، ويختلف الإشراف حسب النمطين من صارم أكثر ليونة، كل هذه الأساليب تنعكس بصورة مباشرة على انتماء العامل وتعلقه بمؤسسة أو العكس كما أن بعد الموارد البشرية يلعب دورا كبيرا في المؤسسة إذا يعتبر الشريان الأساسي الذي تمر منه المعلومات الخاصة بسيرورة المؤسسة، وكما هو الحال بالنسبة للخدمات الاجتماعية فإن عملية تقديم خدمات تختلف شكلا ومضمونا من مؤسسة إلى أخرى حيث نجد أنواعا من خدمات (مباشرة وغير مباشرة) وكذلك عملية الاتصال تبدو أفضل وأنجح طريقة تؤخذ بعين الاعتبار من الطبقات الدنيا للمؤسسة العمال التنفيذيون إلى الطبقات العليا (الإطارات) لأنها تسمح بتبليغ انشغالات وأفكار واقتراحات العمال إلى أعلى هرم في المؤسسة، وهذا ممل يعزز بلا شك من قيم الانتماء والتعلق للفرد بمؤسسته يمكن أخيرا أن نقول أن الانتماء العاطفي هو ارتباط وجداني للفرد بمؤسسته، وتحسين نمط الإشراف والاتصال من خلال الموارد البشرية والسلطة التنظيمية يزيد من تعلق الفرد بمؤسسته وانتمائه إليها، نظرا لتأثيرهما المباشر على إدراكه إيجابا أو سلبا.

مناقشة الفرضية الرابعة والخامسة

تساهم أبعاد المناخ التنظيمي (السلطة التنظيمية، الخدمات الاجتماعية، الموارد البشرية) لقد أسفرت نتائج الدراسة على تحقق جزئي للفرضيتين، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي وكل من الانتماء المعياري والانتماء المستمر كما أسفرت النتائج على أن الهيكل التنظيمي يساهم في التنبؤ بهما ولهذا السبب أدمج الباحث مناقشتهما معا.

ولقد اتفقت النتائج مع دراسة (خالد محمد أحمد الوزان، 2006) التي وجهت علاقة ارتباط دالة بين السلطة التنظيمية والانتماء التنظيمي، يمكن تفسير هذه النتائج بأن السلطة التنظيمية هو العنصر الأساسي في تنظيم العمل في المؤسسة إذ يعتبر مخطط عام يحتوي على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة.

ويرسم كذلك طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المصالح وأنماط الانفعالات وتوزيع المسؤوليات، والمؤسسة التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية، والانتماء المعياري ينطلق من الجانب الأخلاقي والقيمي للفرد غير أنه يتأثر بظروف العمل بصورة عامة، وهذا ما أشار إليه (واينر، 1982) حيث أشار إلى أن الأمور التي تعزز من هذا الانتماء هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عن الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

وبطبيعة الحال لا تتأتى هذه الأمور إلا إذا كانت السلطة التنظيمية تساير هذه الأمور وتتيح الفرص للعمال للمشاركة بفعالية في العمل.

مناقشة الفرضية السادسة

نص الفرضية السادسة يقول هناك فروق في إدراك العمال لمستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

لقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم تحقق الفرضية، حيث لم نجد فروقا في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة المهنية، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (زياد يوسف المعشر، 2001) التي بينت عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي يعزى لمتغير الجنس عند أساتذة الجامعات الأردنية العامة والخاصة، كما اتفقت أيضا مع دراسة (المحاسنة، 2001) التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين متغيرات الجنس، التحصيل الدراسي واختلاف مستوى الخبرة لدى العاملين، واختلاف الدخل بين العاملين لدى العاملين في المؤسسة، ونجد أيضا دراسة (مستغوسكبسجستغوان، 2010) الذي استنتج منها عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسة الاتصالات التايلندية يعزى لمتغيري الجنس والخبرة المهنية وكذلك دراسة (الزهرة بر الله، 2012) في مؤسسة لفارج بحمام الضلعة لم تجد فروقا في مستويات المناخ التنظيمي عند العمال تعزى للجنس أو مدة الأقدمية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن المناخ التنظيمي جيد وملئم لكل الفئات المهنية وذلك بسبب الظروف المريحة في مؤسسة لفارج التي أسفرتها إدارة المؤسسة لإنجاز الأعمال في أحسن الظروف، حيث أن المؤسسة تدمجها فهي مجهزة بكل ظروف الراحة (وسائل العمل، تكييف، تدفئة)، هذا بالإضافة إلى التكفل التام بالإطعام والنقل وزيادة على وجود مركز صحي داخل المؤسسة يتكيف بإجراء التحاليل والفحوصات اللازمة للعمال مجانا، و ضف إلى ذلك أن طريقة العمل تتم بشكل جماعي بروح الفريق، حيث نجد كل طابق يحتوي على تخصص معين، نجد فيه قاعات كبيرة تضم إطارات ذلك التخصص بمعدل ستة إلى ثمانية أفراد في كل قاعة من مختلف الفئات العمرية ومن كلا القيسين، مما يسهل التواصل الجيد والاستعانة بخبرات بعضهم البعض

ويخلق نوع من الألفة والمودة بين الموظفين، كل هذا ينعكس في تكوين إدراكات جيدة وصورة طيبة للمناخ التنظيمي لدى العاملين.

مناقشة الفرضية السابعة

نص الفرضية السابعة يقول (هناك فروق في إدراك العمال لمستوى الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة المهنية).

أسفرت نتائج الدراسة على عدم تحقق الفرضية، حيث لم نجد هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (محمد بن غالب العوفي، 2005) حيث لم يجد هناك فروقا في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية للعاملين في المعاهد التقنية في جامعة حلب، يمكن أن ترجع هذه النتائج إلى أن الانتماء التنظيمي لا يتحدد بجنس أو خبرة مهنية، بل يعود بالأساس إلى التصور الإيجابي للمنظمة في ذهن العاملين حيث كلما أحس العامل بالراحة داخل مؤسسته فإنه سيقوم ببذل جهود مضاعفة من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها والتقدم المهني، وهذا ما نلاحظه فعلا في هذه المؤسسة، حيث أن العمال يستفيدون فقط من إجازة شهر واحد طوال السنة ويعملون أحيانا حتى في عطلة نهاية الأسبوع ويضطرون إلى التنقل لمسافات بعيدة خارج الولاية بحكم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والفروع التابعة لها في أماكن بعيدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أيضا نظام الرقابة الصارم المتبع في هذه المؤسسة حيث يصمم الموظفون على حضورهم كل صباح قبل الثامنة بواسطة البطاقة المغناطيسية، كل هذه العوامل المذكورة سابقا تعزز من الانتماء التنظيمي بكل أنواعه وعلى العموم فإن نتائج هذا البحث حول موظفي مؤسسة لفارج قد أشارت إلى أن هناك إدراك إيجابي في فرق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي من طرف العمال أما عن العلاقة بينهما لم تكن واضحة تماما حيث وجد أن السلطة التنظيمية والخدمات الاجتماعية للعمال

والموارد البشرية كانت الأبعاد الأبرز التي ساهمت في مستوى الانتماء العاطفي، أما الانتماء الاستمراري والمعياري ارتبط أساسا بالسلطة التنظيمية أما بقية الأبعاد فلم تظهر بمساهمة في الانتماء التنظيمي وقد يكون سبب ذلك سبق ذكره.

حدود الدراسة: تم تحديد إطار هذه الدراسة بالأبعاد التالية:

البعد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في 2020/2019.

البعد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في شركة لفارج للإسمنت بحمام الضلعة.

البعد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من طبقة في شركة لفارج على حاملي شهادة ليسانس، ماستر ودكتوراه.

بعد الأداة: تغير أداة الدراسة من المعدات التي قد تؤثر على النتائج بالدراسة.

تأثيرات الدراسة: قامت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي وتأتي هذه الأهمية من خلال معرفة الدور الذي يمكن أن يساهم المناخ التنظيمي للانتماء التنظيمي كأسلوب إدارة حديثة وأنه من خلال القيم، المعتقدات، الأعراف، الظروف الفيزيائية، التوقعات ومعرفة أثره على الانتماء التنظيمي للعاملين وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للمناخ بكل أبعاده (السلطة التنظيمية، جماعة العمل) على الانتماء التنظيمي (العالمي، المستمر) بينما بدعم المناخ التنظيمي الظروف الفيزيائية على الانتماء التنظيمي (العالمي، المستمر)، كما قد عرفت الدراسة أساسا علميا بالمكتبات العربية والجزائرية نفتحا من بعد التطرق إلى البحث في هذا المجال.

VIII. عرض نتائج المقابلة

- ج1: تجعل الحوافز من العامل أكثر انتماء لمؤسسته وهي:
- كلمة الشكر: كافية تؤدي إلى شعور العامل بقيمته، إن تشجيع الدعم المعنوي للعامل يكون أكثر إخلاصاً وإنجازاً للعمل، إن بعض العاملين يفضلون الاهتمام به كشخص لقيمته لا من أجل الترقية أو زيادة الأجور.
- ج2: أهم العناصر التي تؤدي إلى الانتماء التنظيمي وهي: وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب من أجل أن ينتج وأن يقوم بعمله بجودة عالية.
- ج3: التقاهم والمعاملة من طرف المسؤول للعامل يزيد من الأداء، العدل بين العاملين حتى لا يكون هناك عنصرية في التعامل بينهم.
- ج4: الاحترام المتبادل بين الرئيس والعامل في مجال العمل.
- ج5: سمات وجود الانتماء التنظيمي تكمن في قيام العامل بمهامه المطلوبة في وقتها وفي المدة الزمنية المحددة وجود المدير أو النقابة.
- ج6: المسؤول على نشر الولاء والانتماء في المؤسسة هو المسؤول والعامل كلاهما يساهمان في تعزيز الانتماء في المؤسسة.
- ج7: المناخ التنظيمي الذي يعيشه العامل داخل الشركة والذي يهتم بالعمل وإنجاز المهام. والذي يقوم على الاهتمام بالعاملين من مختلف العوامل، العوامل الفيزيائية، التكوينات، الترقية، الأمور النفسية والصحية والذي يعتمد على التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي.
- ج8: نعم المناخ التنظيمي في المؤسسة يعز عاملًا مهمًا في ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العامل.
- ج7: ضعف الانتماء التنظيمي قد يكون في انخفاض رضى العامل عن عمله وقد يكون الروتين في العمل، الخصم من الراتب أيام الغيابات والتأخيرات، والضغوطات في العمل، إصدار القوانين والتعليمات.

IX. النتائج العامة للدراسة

1. التعامل بين الإدارة والعاملين لا يتصف بالمرونة ويغلب عليها الطابع التسلطي.
2. تعتبر الإجراءات والقواعد التنظيمية عادلة إلى حد بعيد في تطبيقها بإنصاف على جميع العاملين.
3. يدافع المسؤولون عن مصالح المؤسسة ويحرصون على تحقيقها كما أن الصلاحيات الممنوحة لهم تتناسب مع حجم مسؤولياتهم بغض النظر عن البعض.
4. يواجه العمال مشاكل في العمل ولا يشعرون بأهميتهم كجزء من فريق العمل في المؤسسة.
5. لم يتحصل العمال على فرص لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم في العمل.
6. يفتخر العمال في جميع المستويات بشكل كبير بالعمل في المؤسسة.
7. الترقية في المؤسسة تكون حسب الأنظمة المعمول بها بما فيها السيرة الذاتية للعامل داخل المؤسسة.
8. لا يشعر العمال بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة وغالبيتهم لا تريد الاستمرار والاستقرار بها.

خاتمة

* خاتمة:

انطلق هذا البحث من مسلمة مفادها أن السلوك الإنساني يتأثر بشخصية الفرد والبيئة التي يعيش فيها وعلى هذا افترض الباحث وجود علاقة بين مفهومين من المفاهيم الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل لما لها من انعكاسات إيجابية على السلوك التنظيمي في المؤسسات والمنظمات على مختلف أحجامها وتخصصاتها وهما المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي والعلاقة التي تربطهما بعد إطلاع الباحث على ما كتب حولهما نظريا وإميريقيا من الدراسات التي يمكن الحصول عليها مكتسبة من صياغة مشكلة بحثه والتي تتمثل أساسا في مدى مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده المستعملة في البحث في مستويات الانتماء التنظيمي المستخدمة عند موظفي شركة لفارج للإسمنت بحمام الضلعة.

ولقد انطلق الباحث من مراجعة أدبيات البحث الخاصة بمفهوم المناخ التنظيمي ومفهوم الانتماء التنظيمي اعتمادا على مجموعة من الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية، كنته من بلورة المفهومين بالإشارة إلى تعاريفهما وأنواعهما وأبعادهما وطرق قياسهما وكذلك الإشكالات التي مازالت تحوم حولهما بين الباحثين كمتعدد أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المكونة للانتماء التنظيمي تم ذلك كله على مدى فصلين انطلاقا من الأدبيات المراجعة تم بناء استبيان لقياس المناخ التنظيمي واستخدام مع بعض التصرف استبيان الانتماء التنظيمي لـ (Allen et Mayer, 1991) وبعد التحقق من عوامل الصدق والثبات تم تطبيقها على عينة من موظفي شركة لفارج للإسمنت بحمام الضلعة، وبعد تحليل النتائج بأساليب إحصائية متنوعة وملائمة لمعطيات وفرضيات البحث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أشارت في مجملها إلى وجود مستويات متوسطة إلى فوق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي كما يدركها عمال المؤسسة، كما

أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الانتماء التنظيمي، أظهرت النتائج مساهمة كل من السلطة التنظيمية وجماعة العمل والموارد البشرية في أبعاد الانتماء التنظيمي المعياري والاستمراري، كما بينت نتائج هذا البحث عدم وجود فروق في إدراك المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي يعزى لمتغيري الجنس أو الخبرة المهنية عند العينة المدروسة.

نوقشت نتائج البحث في ضوء الدراسات والأبحاث المنشورة في هذا الميدان.

قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب

- 01- ابن منظور: لسان العرب، نقلا عن لطيفة إبراهيم خضير، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2000،
- 02- أبو سمرة سلامة ك، الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، تم الإطلاع عليه بتاريخ 12 سبتمبر 2013،
- 02- أحاروس نورالدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011،
- 03- أحمد زكي يدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، د ط، مكتبة بيروت، لبنان، 1978،
- 04- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ط 7
- 05- أسعد يوسف بن ميخائيل، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1996.
- 06- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، 2007، مصر،
- 07- أنظر كلود روبار: أزمنة الصعوبات، ترجمة رنده بعث، المكتبة الشرقية، ط 1، نوفمبر، لبنان،.
- 08- جعفر أبو صاع وآخرون، دراسة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس المنكوسة في مديرية التربية بحنين، 2017-2018،
- 09- الجيلالي عجة، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من الاشتراكية إلى الخصوصية، دار الخلدونة، الجزائر، 2006،
- 10- حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997،
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004،

- 12- حلمي منيرة أحمد، ثلاث نظريات في الاتجاهات الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977.
- 13- حمادات محمد رنين محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين، ط1، عمان،
- 14- حمادات محمد، حسين محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، ط1، دار حامد، عمان، 2006.
- 15- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 16- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- خليل محمد حسن، الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005،
- 18- درويش وآخرون، الانتماء، القاهرة، عالم الكتب، دار الترك، ط 1 ، 2015 ،
- 19- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار الوفاء، 2004 ، الإسكندرية،
- 20- رونالدريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999.
- 21- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
- 22- سيكاتأوما، طرق البحث في الإدارة مدخل البناء للمهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي ببوني، دار المريخ للنشر، 2006.
- 23- الصبر في محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، مصر،

- 24- عاطف ز، ع،ر، هندمة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- عدون داوي ناصر، دون تاريخ، إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات.
- 26- العرفج ع ج م، التحفيز وكسب الولاء وأعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على التعليم العالي، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
- 27- عساف عبد المعفي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات الحاضرة، دار أهران، عمان، 1999.
- 28- علي سلامة الخضور: الانتماء والمواطنة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010.
- 29- عماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو عربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 30- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار المستقبل، 2000
- 31- القريوني محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، 2009، الأردن
- 32- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، 2005
- 33- لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008.
- 34- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 35- محارمة ثامر، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، محكمة الإداري، العدد 65، 1996.

- 36- محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008،
- 37- محمد النوبي، مقاييس الانتماء، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010
- 38- محمدقاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، عمان، 1993
- 39- محمود بركات العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات العمالية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004،
- 40- المعاينة ر. ن العموري، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، ط1، كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 41- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، مصر،
- 42- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان،
- 43- منظور عبد الرزاق حسن، الانتماء والاغتراب، دار فضاءات النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،
- 44- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل، الأردن، 2010.

❖ الرسائل الجامعية

- 01- العبسي ابراهيم بن محمد بن عبد الله، واقع الانتماء لدى الطلاب في المملكة العربية السعودية، رسالة (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2000، ص12.
- 02- بحباح فريال، أثر التغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008،

- 03- بومنجل، فن التنظيم، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.
- 04- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص 85.
- 05- فلمبان فؤاد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، 2009.
- 06- كنزة ميهوبي، رسالة شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013.
- 07- محمد إبراهيم فيصل بن فهد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2006، ص 6.
- 08- محمد ناصر العديكي، الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، الأردن، 2003.
- 09- محمدم، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2016.
- 10- محمود عبد الرحمان (اشنطي)، أثر المناخ التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية، وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية، 2006.
- 11- مصلح حمدان النعمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي لوظيفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
- 12- مصلح حمدان اليعمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارات مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.

❖ قائمة المجالات

- 01- الفضلي فضل صباح، علاقة الالتزام التنظيمي لعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، إدارة العاصمة، الرياض، المجلد (37)، العدد (11)، 1997.
- 02- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 1 ، العدد 31 ، ص 826-830.
- 03- المعشر زياد يوسف، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 1.
- 04- خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، بغداد، اتحاد الجامعات العربية، العدد 31،
- 05- عايدة خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 1988.
- 06- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المحاضرة، مجلة الإداري، العدد 26.
- 07- معاهنة محمد، أثر وحدات التطوير الإدراكي في المناخ التنظيمي السائد بالقطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 23.

❖ الكتب باللغة الاجنبية

- 01- Allen N ; Meyer.j, the measurement and antecedent of affective; continuance and normative connitement to the organization, journal of occupational psychologies, 1990, 63, 1,18.
- 02- Daymon Boudon et autre : dictionnaire de sociologie, La Rouse, 2^{eme} ed, Paris, p. 126.*

❖ المواقع الالكترونية

- 01- All rights reserved@arabritishacady for high education, www,arab.co.u.k.

الملاحق

* الملاحق

الملحق رقم (1). استمارة واستبيان حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بانتماء

التنظيمي لدى العــــامل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – قسم علم الاجتماع –

تخصص تنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول موضوع :

المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة

دراسة ميدانية في شركة الجزائرية للاسمنت لفارج

بحمام الضلعة

دراسة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة

- فجة رضا

- حفصي سعيدة

ملاحظة: في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل ماستر، نود أن نضع بين أيديكم

هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام

هذه الدراسة .

راجين منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية بوضع

علامة في المكان المناسب .

ونحيطكم علما بان جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة ولا تستخدم

إلا لغرض البحث العلمي .

السنة الجامعية :2020/2019

المحور الأول : حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : اقل من 20 من 20-30 من 31-40
- من 41 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق (ة)
- أرمل (ة)
- 5- نوع الوظيفة : عون تنفيذ عون تحكم عون تأطير
- 6- مدة الخبرة : اقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة فوق 25 سنة

المحور الثاني: المناخ التنظيمي بيانات متعلقة بالمناخ التنظيمي :

- 7- هل لديك مكتب خاص بك : نعم لا
- 8- ما نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه :
- جيدة حسنة عادية
- سيئة
- 9- هل التهوية ملائمة في سكان العمل ؟ نعم لا

10- هل توفر لك المؤسسة مكيفات هوائية صيف ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بلا ما السبب ؟

.....

11- هل توفر لك المؤسسة جهاز تدفئة شتاء ؟ نعم لا

12- هل يوجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه؟ نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" ما نوعه؟

.....

13- هل وضحت لك المؤسسة التنظيمية (قواعد قوانين العمل)؟:

نعم لا

14- هل تطلع على هذه اللوائح التنظيمية؟ نعم لا

15- هل المهام نشاطات التي يقوم بها في إطار العمل واضحة؟

نعم لا

16- هل القوانين المؤسسة واضحة بالنسبة لك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

17- هل تطبق هذه القوانين على الجميع؟ دائما أحيانا

نادرا

18- هل تعمل في إطار جماعي؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل هي في إطار :

• رسمي المسؤوليات (المهام)

• غير رسمي الاستشارة توضيح بعض المهام

19- هل توافق المؤسسة على العمل الجماعي؟ نعم لا

20- كيف هي علاقتك مع زملائك؟ جيدة حسنة

عادية سيئة

21- ما نوع هذه العلاقة؟ رسمية غير رسمية

22- هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم لا

23- هل هناك زيارات متبادلة بينك وبين زملائك خارج العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" هل هي: رسمية غير رسمية

24- هل تعرضت لمشاكل مع زملائك في العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" شخصية تنظيمية

25- كيف هي علاقتك مع مسؤولك في العمل؟ جيد

حسنة عادية سيئة

26- في إطار العمل كيف هي علاقتك مع مسؤولك؟

رسمية غير رسمية

27- هل تم اشتراك في المواضيع التي لها علاقة بعملك داخل المؤسسة؟ دائما

أحيانا نادرا

- هل يؤخذ رأيك بعين الاعتبار؟ نعم لا

المحور الثالث: متعلقة بالانتماء التنظيمي:

28- هل تعزز وتفخر بانتمائك لهذه المؤسسة؟ نعم لا

29- هل تشعر بأن مبادئ المؤسسة هي جزء من مبادئك؟

نعم لا

30- هل تنسجم أهدافك مع أهداف المؤسسة؟ نعم لا

31- في رأيك ما هي المعايير التي تراها مناسبة لتحقيق الأهداف المشاركة للفرد و المؤسسة؟

.....-

.....-

32- هل تضمن أن مستقبلك المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة؟

نعم لا

33- في حالة حصول المؤسسة على أرباح فهل يستفيد العمال منها؟

نعم لا

34- إذا وقعت المؤسسة في أزمة و طلب من العمال التنازل عن جزء من الأجر فهل؟

تقبل ترفض

35- هل تريد الاستقرار والاستمرار في العمل في المؤسسة؟ نعم لا

36- إذا كان "نعم" فهل يرجع ذلك إلى تنتظر: ترقية

يعجبك أسلوب العمل الأجر مضاعف جماعة
العمل لا تعوض لا بديل

37- هل تعتقد بأنك تتقاسم قيما مشتركة مع العمال لتحقيق أهداف مشتركة؟

نعم لا

38- هل زملائك في العمل متعاونون عادة في تبادل المعلومات ؟

نعم لا

39- ما هي الأمور التي اكتسبتها من خلال منصبك؟ (يمكنك اختيار أكثر من

إجابة): السمعة الطيبة واحترام المجتمع مكانة بين العمال

محببة الزملاء مورد مالي مهم

40- في رأيك ما هي الأمور المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة والتي يجب الحفاظ

عليها؟

.....-

.....-

الملحق رقم (2). يمثل دليل المقابلة باللغة العربية

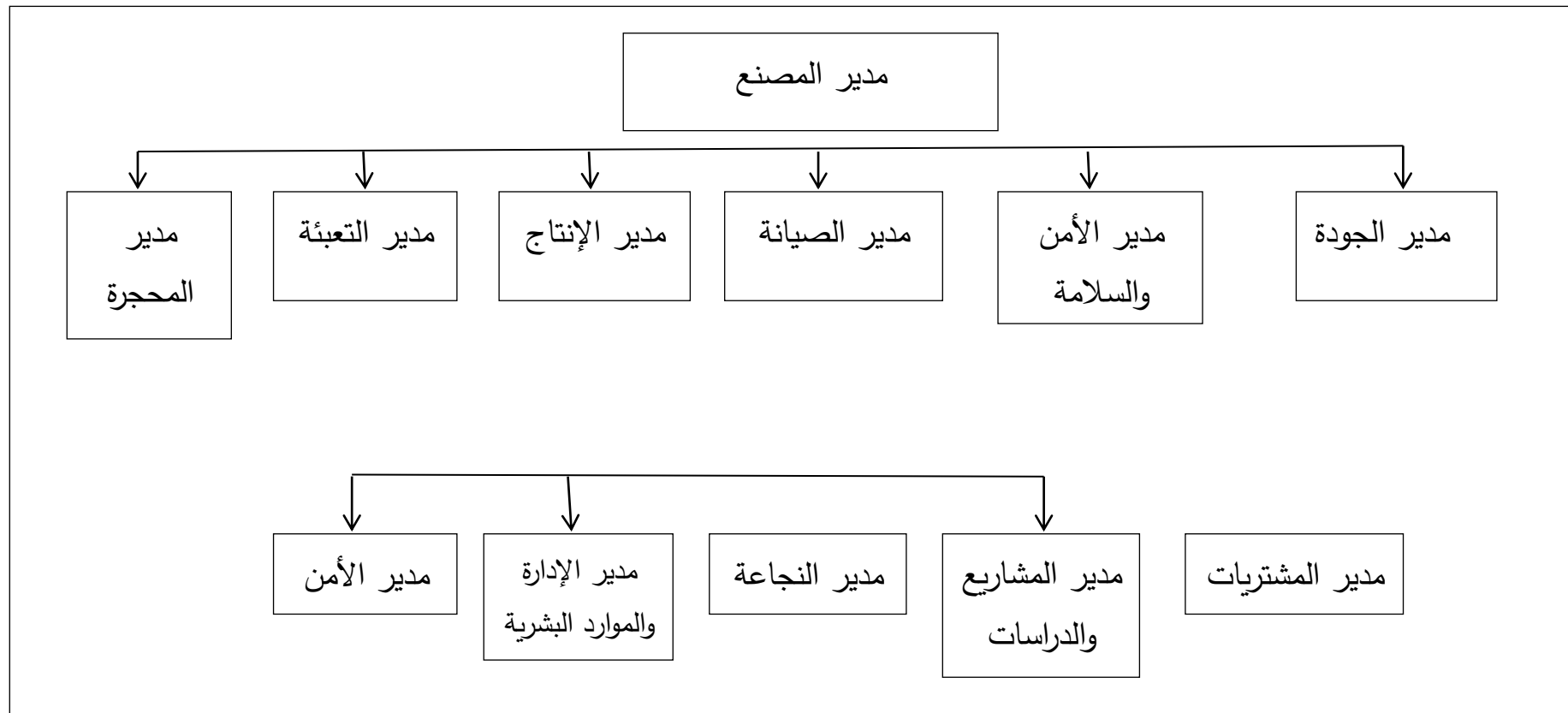
- من وجهة نظرك ما هي الحوافز التي تجعل العامل أكثر انتماء لمؤسسته؟
- ما هي أهم العناصر التي تؤدي إلى انتماء العامل لمؤسسته؟
- ما هي سمات وجود الانتماء التنظيمي؟
- من المسؤول على نشر الولاء والانتماء في المؤسسة؟
- ما هو المناخ التنظيمي الذي يلائم العامل في المؤسسة؟
- هل أسلوب التسيير الذي تمارسه المؤسسة يعتبر عاملاً في ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العامل؟
- ما هو سبب ضعف الانتماء التنظيمي لدى العاملين؟

الملحق رقم (3). جدول يبين لجنة تحكيم الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي

أسماء الأساتذة	رتبهم	جامعة الانتماء
قجة رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
بلوم إسمهان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
تالي جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
جغلولي يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
ذلاقي وهيبية	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة

دراسة حالة مؤسسة لفارج للإسمنت

الملحق رقم (4). شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لفارج للإسمنت الجزائرية



مصلحة الموارد البشرية

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي في شركة لفارج للإسمنت في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية كالجنس والخبرة المهنية، تم تطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي مكون من ستة عشرة فقرة واستبيان لقياس الانتماء التنظيمي (Allen et Mayer, 1991) مكون من 13 عشرة فقرة، على عينة من 126 موظفا وموظفة في المؤسسة المذكورة آنفا، بعد التحليل الإحصائي للمعطيات أسفرت النتائج عما يلي:

وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي عند موظفي الشركة ووجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي. وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة التباين في الانتماء التنظيمي، وليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية، كل هذه النتائج نوقشت في ضوء الأبحاث والدراسات السابقة في الميدان. **الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الانتماء التنظيمي، السلطة التنظيمية، الانتماء العاطفي، جماعة العمل، الموارد البشرية.

Résumé

La présente étude visait à étudier la relation entre le climat organisationnel et l'affiliation organisationnelle chez Lafarge Cement Company à la lumière de certaines variables démographiques telles que le sexe et l'expérience professionnelle. Un questionnaire a été appliqué pour mesurer le climat organisationnel composé de seize paragraphes et d'un questionnaire pour mesurer l'affiliation organisationnelle (Allen et Mayer, 1991) composé de 13 à 10 paragraphes. Sur un échantillon de 126 hommes et femmes employés de l'institution susmentionnée, après analyse statistique des données, les résultats ont donné les résultats suivants:

La présence de niveaux moyens de climat organisationnel et d'affiliation organisationnelle parmi les employés de l'entreprise, et l'existence d'une corrélation significative entre le climat organisationnel et l'affiliation organisationnelle.

Il y a une contribution significative à certaines dimensions du climat organisationnel pour expliquer le pourcentage de variation de l'affiliation organisationnelle, et il n'y a pas de différences significatives entre les employés de l'organisation dans les niveaux de climat organisationnel et d'affiliation organisationnelle en raison du sexe hétérosexuel et de l'expérience professionnelle, tous ces résultats ont été discutés à la lumière des recherches et études antérieures dans le domaine.

Mots clés: climat organisationnel, affiliation organisationnelle, autorité organisationnelle, affiliation émotionnelle, groupe de travail, ressources humaines.