

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: سحوان بوعلام

تحت عنوان

## القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي

"دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	1. د. شبيلي وهيبة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	2. د. شباح مريم
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3. د. بداوي سفيان

السنة الجامعية: 2017/2016

## مقدمة:

أصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها 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. والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنم عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، ومن خلالها كذلك يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

في الوقت الذي ظهرت فيه أساليب قيادية حديثة أثبتت جدارتها وصلابتها بسعيها إلى جعل كل عامل فرداً من عائلة كبيرة اسمها التنظيم؛ فهي القيادة التي تشارك، توجه، تدرب، تنصح، تنشر الثقة وتصوغ الهدف الأسمى في شكل يحفز الجميع للعمل على الوصول إليه. لقد لاحقت ثورة هذا العصر أيضاً هؤلاء الذين ينظرون إلى العامل فقط من جانب كفاءته ومهاراته، وأوضحت لهم أن من وراء تلك الكفاءات تختفي مجموعة من القيم، الطموحات، التوقعات، والأهداف وأنها كلها توجه سلوكيات الفرد داخل التنظيم.

كما يعد الانتماء عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الانتماء التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الانتماء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي. فانتفاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام والتماسك بين أفراد التنظيم مع بعضهم البعض، حيث يعتقد علماء الاجتماع أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم، والعلاقات المتبادلة التي تنشأ أثناء تعاونهم تقوي مشاعرهم وتحدد مسار المؤسسة ككل، لذا استوجب على المؤسسة أن يحقق أعضائها مستوى كافي من الأداء والالتزام والولاء إذا كانت ترقو أن يكتب لها البقاء وأن تؤدي عملها بفعالية.

ونظراً لأهمية القيادة الداعمة ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها وانتمائهم من عدمه فسوف نتناول الدراسة موضوع الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالقيادة الداعمة لدى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. ومن هذا المنطلق كانت دراستنا مقسمة إلى جزء نظري وآخر ميداني: الجانب النظري: وتناولنا فيه ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: خصص للبناء المنهجي للدراسة والذي يتمثل في الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع للاستفادة منها، ثم تناولنا المقاربات السوسيولوجية الخاصة بالدراسة.

- الفصل الثاني: تناولنا فيه تحديد المفاهيم، محددات القيادة الداعمة الفعالة، العوامل المساعدة في تنمية الانتماء التنظيمي، تأثير القيادة الداعمة على الانتماء التنظيمي، مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عبر مراحل تطورها، وأخيراً وبشيء من التفصيل القيادة الداعمة في ظل أبعاد الانتماء التنظيمي.

أما الجانب الميداني: فيه احتوى على مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، عرض وتحليل النتائج في، مع مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، وأخيراً النتائج.

## 1- الإشكالية

في ظل التطور التكنولوجي والتقني تسعى المؤسسات إلى مواكبة التغيرات ومسايرتها بالرفع من كفاءتها وإنتاجيتها لتضمن بقاءها واستمراريتها، فهي بذلك تولي أهمية كبيرة لعناصرها المختلفة خاصة العنصر البشري، كونه أساس العملية الإنتاجية. والإنسان بطبعه اجتماعي يسعى لإشباع حاجاته المختلفة، كالشعور بالانتماء والتقدير والحب. من هنا فالمؤسسات مطالبة بتأهيل مواردها البشرية باستقطاب أفضل الكفاءات وتدريبهم وتطويرهم والحفاظ عليهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تنمية ثقافة الانتماء التنظيمي للمنظمة فيهم.

إن الانتماء هو حاجة أساسية يسعى الفرد لإشباعها من خلال علاقاته بالآخرين أي بالجماعة التي ينتمي إليها وهدفه من ذلك هو الإشباع. كما أن شعور وإحساس الفرد بانتمائه لجماعة يشعر بأنها أقوى منه يرضى بها وترضى به، ويحقق من خلالها ذاته عن طريق الفرص التي تتيحها له لإظهار قدراته. فيشعر معها بالمكانة والتقدير ويتبادل مع أعضائها مشاعر الود والصدقة، فيتكون لديه إحساس بالفخر والولاء لهذه الجماعة ووعي بمشكلاتها وقضاياها، وبهذا يلتزم بقوانينها ومعاييرها ويسعى بكل جهده لتحقيق أهدافها.

ويعد الانتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل التنظيم حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم كلما زادت قدرتها على التحكم بهم وعلى كسب ولائهم، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم. وهنا تتجلى حقيقة أن الفوز بالمنافسة يكون من نصيب من يملك قوى عاملة مؤهلة ومدربة وتمتع بالانتماء والولاء. (علام، 1994، ص: 265)

والانتماء التنظيمي يتعدى مجرد الشعور بالرضا عن العمل مقابل ما يقدمه من جهد. فقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الانتماء التنظيمي هو امتداد للانتماء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وأن للانتماء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توافرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الانتماء التنظيمي وبقائه واستمراره. (حاروس، 2011، ص: 238) ويتجلى هذا الانتماء في كسب ولاء الأفراد بتضمين معالم الاستغراق الوظيفي في مهام ومشاكل المؤسسة، وتنمية الاعتقاد القوي بقيم وأهدافها، وتوحدتهم الوظيفي بتثمين الاستقرار في العمل والرغبة في الحفاظ على سمعة المؤسسة، والاندماج الوظيفي من خلال تثمين احترام قيم وقواعد المؤسسة والتوافق والانسجام بين العمال.

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على تنمية الانتماء التنظيمي، من بينها أسلوب القيادة الداعمة التي تنظر إلى العمال نظرة ثقة بشكل يشجعهم على مناقشة الأفكار والمهام والأدوار والأهداف مما يدفعهم إلى الإسهام بشكل فعال ويقوي ارتباطهم بمنظمتهم. ففي هذا النوع من القيادة يعمل القائد على الدفع الإلهامي للعمال بتوفير المناخ المناسب للعمل الجماعي بينهم وغرس روح الفريق وإثارة الحماس، ويكون مصدرا للإخلاص والالتزام، ويهتم بمشاعر العمال واحتياجاتهم وتطلعاتهم وآمالهم. والتمكين التنظيمي للعاملين بتفويض السلطة، والتدريب، والمشاركة بالمعلومات، وحرية الاتصال بين المرؤوسين وبين الإدارة، وحرية التصرف وإصدار الأحكام والتقدير، وزيادة فرص النمو والتقدم الوظيفي. وتشجيع العمال على الإبداع وتقديم أفكار جديدة، وتكوين فرق العمل الفعالة. ويتم كل ذلك في جو أسري تسوده الموضوعية والعدل، التماسك والثقة المتبادلة بين الجميع. نتيجة لذلك يصبح الأفراد في ظل القيادة الداعمة يقومون بأعمالهم بحماس صادر من داخل نفوسهم ويصبح كل فرد داخل الجماعة موجه من ذاته. والمؤسسات الجزائرية أصبحت مجبرة على بذل المزيد من الإجراءات والاهتمامات وتبني الاستراتيجيات خاصة تلك التي تتعلق بالتنسيق الاستراتيجي لمواردها البشرية، وذلك باعتبارها موارد إستراتيجية وطاقات ذهنية وفكرية، يجب احترامها واستثمار قدراتها واعتبارها شريكة في العمل. ومنه خلق ظروف ملائمة لشعور الفرد بذلك الارتباط القوي بينه وبين التنظيم الذي يعمل بداخله مما يولد لديه الرغبة في البقاء والدفاع عن قيم وأهداف منظمته.

- وفي خضم هذه المعطيات تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:
- ما علاقة القيادة الداعمة بالانتماء التنظيمي للعامل؟
  - ولتضمنين معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:
  - ما علاقة الدفع الإلهامي بالولاء الوظيفي للعمال؟
  - ما علاقة تمكين العاملين بالاندماج الوظيفي؟
  - ما علاقة التشجيع الإبداعي بالتوحد الوظيفي للعمال؟

## 2- أهمية الدراسة وأسباب اختيارها

### 1-2 أهمية الدراسة:

— أهمية القيادة الداعمة بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية بمختلف مجالاتها وأبعادها باعتبارها مصدرا لإشباع حاجاتهم المختلفة وحل الكثير من المشكلات التي تعترضهم سواء ارتبط بمشاكل الحياة العملية أو الشخصية.

— يربط العمال ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع في المؤسسات الإنتاجية قيمهم واتجاهاتهم وأهدافهم بقيم وأهداف المنظمة، ومنه تظهر أهمية الانتماء التنظيمي بكافة أبعاده، كونه يساعد المؤسسات في معرفة العوامل التي تؤثر في مستواه.

— تسعى المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، وتوجيهه لخدمة أهدافها من خلال تنمية ثقافة الانتماء التنظيمي لديه الناجمة عن منطلقات التوحد الوظيفي والاندماجية والولاء للتنظيم. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيادة داعمة قادرة على تمكين العاملين وتشجيعهم وإلهامهم.

وهذا ما افتقرت إليه البنية التنظيمية الجزائرية عبر مراحلها المختلفة. ومن خلال هذه الحيثيات جاءت الدراسة الموسومة بـ " القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " كروية سوسيو تنظيمية لبناء ثقافة تفعيل القيادة الداعمة والمساندة داخل السياق المؤسسي، والنظر لأهمية الفئات العاملة قصد تحقيق أكبر قدر من الولاء الوظيفي والاندماج الوظيفي والتوحد الوظيفي لسير العمل الناجح والهادف.

## 2-2 أسباب اختيار الموضوع:

### 1- الأسباب الذاتية:

- محاولة معرفة العلاقة بين أسلوب القيادة الداعمة والانتماء التنظيمي.
  - الرغبة والميل في البحث في موضوع الانتماء التنظيمي.
  - الموضوع حسب تقديرنا يدخل في حدود الإمكانيات المادية والعلمية والزمنية.
- ### 2- الأسباب الموضوعية:
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
  - الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه التنظيمات سيما الاجتماعية منها.

**3- أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن مظاهر الدفع الإلهامي للعمال في المؤسسة.
- محاولة الوقوف على آليات تمكين العاملين.
- معرفة محددات التشجيع الإبداعي.
- تقييم مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاندماج، والتوحد، والولاء الوظيفي) لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع ومستوى ولاء العمال تجاه المؤسسة.

**4- فرضيات الدراسة**

الفرضية العامة:

للقيادة الداعمة علاقة بالانتماء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- للدفع الإلهامي علاقة بالولاء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.
- لتمكين العاملين علاقة بالاندماج الوظيفي لدى العمال في المؤسسة.
- للتشجيع الإبداعي علاقة بالتوحد الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لبناء روح الفريق علاقة بالاستغراق الوظيفي للعمال.
  - لإثارة روح الحماس علاقة بتنمية الاعتقاد القوي بقيم المنظمة.
- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:
- للمشاركة بالمعلومات علاقة بالرغبة في الاستقرار الوظيفي.
  - لإصدار الأحكام والتقدير علاقة بالرغبة بالحفاظ على سمعة المؤسسة.
- مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:
- للتفكير الإبداعي الابتكاري علاقة باحترام قيم ومبادئ العاملين.
  - لتنمية فرق العمل الجماعية علاقة بالتوافق والانسجام بين العمال.

**5- الدراسات السابقة**

**الدراسة الأولى:** دراسة ميدانية بالمديرية العامة للاتصالات الجزائر بولاية الأغواط للطالبة ميهوبي خيرة، جامعة الأغواط كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي " هدفت الدراسة إلى معرفة النشاط التنظيمي مع المسعى الجماعي والاعتمادية المتعاملة فيما بينهم. وما يترتب عنها من انعكاسات تصب في نهاية الأمر لتحديد درجة الانتماء التنظيمي للعمال، استنادا على وجود أبعاد الثقافة التنظيمية المنتهجة في المؤسسة. طرحت الباحثة السؤال التالي: ما تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى تنمية الانتماء التنظيمي للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. وقد جزأت السؤال العام إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- اعتماد مبدأ الاستثمار في التراكم المعرفي للموارد البشرية يساهم في تنمية الانتماء التنظيمي لأفرادها.

- كيف تؤثر أساليب القيادة على تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري.
- لفعالية أداء فرق العمل دور في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري.
- وللإجابة عن التساؤلات افترضت الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى الانتماء التنظيمي للمورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر.

#### الفرضيات الجزئية:

- اعتماد مبدأ الاستثمار في التراكم المعرفي للموارد البشرية يساهم في تنمية الانتماء التنظيمي لأفرادها
- اعتماد أسلوب القيادة المناسبة يساهم في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري.
- فعالية العمل ضمن فرق العمل له دور في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري.

واعتمدت الباحثة في ذلك على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات الملاحظة المباشرة، والاستمارة، والمقابلة الحرة، والسجلات والوثائق، مستخدمة العينة الطبقية النسبية.

كشفت الدراسة الميدانية بأن الشعور بالانتماء التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة ومن خلال سعي المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا باستخدام أساليب إشرافية وتسييرية سليمة، أهمية فاعلية فرق العمل. فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستوى الأداء والفاعلية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

**الدراسة الثانية:** دراسة للطالبة شافية بن حفيظ بعنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم، جامعة ورقلة، 2012/2013. تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى الأقدمية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى المستوى الدراسي ؟

كما هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس .

استخدمت في ذلك الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أدلة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي ومقياس "بورتر وزملانه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الأساليب الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية وبصمة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع ويليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وان هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. بالإضافة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. كما أن تلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الجنس الأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

**الدراسة الثالثة:** 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 تنمية الانتماء التنظيمي للعمال؟
- هل توجد علاقة بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموغرافية لكل فرد بالتنظيم؟
- إذا كان لكل فرد توقعات وخلفيات خاصة تميزه عن غيره. فكيف يكون تأثير ذلك على مدى انتمائه للمؤسسة؟

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

2- يتأثر الانتماء التنظيمي بالمنطلقات والخلفيات التي يحملها الأفراد، وبما ينتظرونه من مكاسب داخل مؤسستهم.

3- توجد علاقة بين الانتماء التنظيمي و الخصائص الفردية لكل فرد من أفراد التنظيم.

وقد اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة على المنهج الكمي، وذلك باستخدام أداة الاستمارة.

انتهت الدراسة بجملة من نتائج أهمها:

- لا تؤثر العوامل الديموغرافية سواء الشخصية منها أو المهنية على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين

- تؤثر منطلقات وخلفيات الأفراد على توقعاتهم وانتظرتهم حول المكاسب والقيم التي سيجدونها داخل مؤسستهم، مما يستدعي دراسة تلك الخلفيات والتوقعات وتحفيز 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.

## 6- المداخل النظرية

### 1.6. المدخل البنائي الوظيفي المحدث

من أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة مورجان **morgan** (1983) فرنانديز(1985)، هدسون (1983) وكانتر (1977) ، وأيضا توسكي (1984). تنطلق في معالجتها للانتماء التنظيمي من

الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل سوق العمل (الهيكلية) التنظيمية، انجاز المكانة الطبقة، وبناءات القوة والعمل.

يستهل علماء البنائية المحدثه بمبدأ رفض النظرة الاستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد- التنظيم والعلة وراء هذا الرفض عندهم، أن العلاقة بين الفرد والتنظيم أو بين الفعل والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية، بل تتصف العلاقة بالدينامكية العالية. وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد والرضا عن العمل لجماعات العمل وأخلاقياتها. لذلك نجد أن تلك المداخل تقوم على فرضية محورية هي اعتبار أن الانتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في السلوك التنظيمي الذي تحدده افتراضا ثلاثة أبعاد بنائية هي بناءات الفرصة، التوزيع النسبي للعماله داخل سوق العمل الداخلي، بناءات القوة. ويرى علماء البنائية المحدثه أن تلك الأبعاد الثلاثة تعتبر كافية لتفسير انتماية الفرد نحو التنظيم ومدى استجابته وعلاقته داخل محيط العمل. (علام، إ. 1994، ص 264-265).

وتلعب بناءات الفرصة دورا حيويا في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد وذلك من خلال العلاقات بين متغيرات مثل طول فترة ممارسة العمل، ومستويات المهارات المكتسبة، والمكاسب التي يجنيها الفرد جراء عمله داخل التنظيم، ومدى ما يتمتع به هذا الفرد من طموحات وتوقعات له ولزملائه في العمل، إضافة إلى متغيرات أخرى ديموغرافية مثل السن والنوع، ومتغيرات مرتبطة ببناءات الفرصة مثل الترفيع الوظيفي والأوضاع الرسمية للأفراد داخل (الهيكلية) التنظيمية، فرص الاختيار المتاحة أمام الفرد، الاستقلالية في العمل، السلطة المخولة للفرد من قبل التنظيم والمكاسب التي يحققها التنظيم للأفراد والهيبة والقوة التي تحقق للفرد امتيازات خاصة يتفوق بها على أقرانه في العمل.

الفرضية الثانية التي تدور حولها مناقشات البنائية المحدثه مفادها سلوك الأفراد داخل تنظيمات العمل الرسمية يمكن دراستها من خلال عمليات التكيف التي تكون ذات قيمة عالية لكل من الفرد والتنظيم، وبقدر ما يكون الفرد أكثر تكيفا مع التنظيم تزداد أمامه فرص الترفيع الوظيفي.

ويتطرق علماء البنائية المحدثه بالمناقشة لعدد من القضايا المرتبطة بالانتماء التنظيمي مثل المكاسب الصريحة والضمنية، والرضا عن العمل وتأثير المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية على الانتماء التنظيمي وقيم العمل (ميهوبي، خ. 2013، ص 94).

## 2.6. مداخل التبادلية المحدثه

تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثه **Neo exchange approaches** في دراسة انتماء التنظيم من إسهامات نظرية التبادل عند كل من هومانز وسايمون وبلاو بيتر. ومن ابرز علماء التبادلية المحدثه مورتيمر بيكر فاريل وآخرون.

تقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثه في دراستها للانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله. وان كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم.

ورغم اتفاق كل من علماء الاقتصاد وعلماء اجتماع العمل على الفكرة المحورية للتبادلية بين الانتماء التنظيمي والمصلحة، نجد تباينا واضحا في أسلوب المعالجة والأدوات المنهجية التي يستفيد منها كل فريق

منهما دراسة الانتماء التنظيمي. فعلى سبيل المثال -لا الحصر- تنهض مناقشات كل من مورتيمر وبيكر حول الانتماء التنظيمي على العلاقة بين متغيرات ثلاثة مرتبطة هي التكلفة، والعائد والاستثمار. فمن بنود التكلفة عند بيكر الحالة التعليمية والحالة الزوجية. ومن بنود الاستثمار عنده مدة خدمة الفرد في التنظيم الرسمي الذي يعمل فيه. بينما يركز علماء اجتماع العمل مثل ريتشارد هال ودبن ولولر وكيدرون في دراستهم للانتماء التنظيمي وعلاقته بالمكاسب التنظيمية على مهلة ارتباط تلك العلاقة بمتغيرات أخرى مثل الرضا عن العمل وقيم العمل، ويفرق هنا كيدرون بين نوعين من الانتماء التنظيمي هما الانتماء المحسوب والانتماء الأخلاقي، حيث يشير النوع الأول إلى رغبة الفرد في البقاء والعمل داخل تنظيم بعينه لما يقدمه من مكاسب تفوق ما تقدمه تنظيمات عمل أخرى. (بجباح، ف. 2008. ص، 60).

### 3.6. مداخل التنظيمات المتعاضمة

تهتم بخاصة التجربة اليابانية في مجال السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالعمالة والسوق وتعاضم دور التنظيمات الرسمية المركبة في الهيمنة على العاملين وحياتهم الاجتماعية داخل وخارج حدود تلك التنظيمات ومحاولة علماء الدول الغربية الاستفادة بالتجربة اليابانية في التوصل لنماذج تحقق تعاضم دور التنظيمات الرسمية وتتلاءم في الوقت ذاته مع المحتوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لتلك الدول.

تقوم مداخل الانتماء للتنظيمات المتعاضمة **Maximizing Organizations Commitment** على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية لأهداف التنظيم الرسمي وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي لأعضائه ليس فقط في محيط العمل بل على حياتهم الاجتماعية خارجه.

كما أن مداخل الانتماء للتنظيمات المتعاضمة، تستمد الدراسات النظرية من إسهامات ثلاثة مدارس فكرية في تراث العلوم الاجتماعية هي دراسة تنظيمات العمل في المجتمع الياباني التي تمثلها دراسة ابيجلين ودراسة دور **Dore** (1983)، إسهامات الراديكالية المحدثة عند كل من بوراوي (1983) وجورج فريدمان **j.freedman** (1977)، من خلال الرؤية التاريخية للعلاقة بين كل من بيئة العمل والانتماء التنظيمي بالضبط البيروقراطي. ومدرسة النسق الاجتماعي الفني عند وودوارد **Woodward** بلونرو ويليم فوت وايت **w.f.whyte**. (علام، إ. 1994. ص 263-264)

## تمهيد

يعد الانتماء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الانتماء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الانتماء في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الذين يشعرون بالانتماء نحو منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى.

والنمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الداعمة لمهامها من تشجيع، وتمكين، وتنسيق، ورقابة... فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل استراتيجيه رشيدة. فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، ارتأيت لاستعراض حول مفهوم القيادة الداعمة، الانتماء التنظيمي، محددات القيادة الداعمة الفعالة، العوامل المساعدة في تنمية الانتماء التنظيمي، تأثير القيادة الداعمة على الانتماء التنظيمي، مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عبر مراحل تطورها، القيادة الداعمة في ظل أبعاد الانتماء التنظيمي.

## 1- تحديد المفاهيم

## 1-1 القيادة الداعمة:

يشير علماء الاجتماع بأن القيادة هي ممارسة القوة والنفوذ في التيارات الاجتماعية مثل: الجماعات والتنظيمات، والمجتمعات المحلية، والأمم. كما اهتمت علوم منها: علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم بمشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات. (رشوان، ح. 2010، ص، 20).

يعرف عبد الكريم درويش وليلى تكلا القيادة "بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (رشوان، ح. 2010، ص، 19).

ويرى هاشم عبد العزيز أن القيادة هي "التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على إتيان السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة".

ويقول غرين ليف **Green Leaf** "أن القائد الخادم هو خادم أولا فهو يبدأ بشعور طبيعي، أن الشخص يريد أن يقدم خدمة". (شين، ف، 2017، ص، 106)

من التعريف نلاحظ بأن القائد يتحلى بشخصية اجتماعية تجعله يقدم على خدمة أفراد التنظيم وإشباع حاجاتهم المختلفة لكسب ثقتهم وولائهم وهو ما ينعكس على سلوكهم واعتقادهم بالمنظمة. يرى سلوكمو هالرياغل "أن القيادة الداعمة عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم، التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر على الآخرين". (شين، ف، 2017، ص، 106).

من هذا التعريف نلاحظ بأن القيادة الداعمة، بمثابة إتاحة الفرصة للعمال بتطوير أفكارهم ومهاراتهم من خلال تشجيعهم على الإبداع في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، والتشجيع على تبادل الأفكار عن طريق تنمية المهارات الاتصالية بين العمال وبين الإدارة العليا.

### التعريف الإجرائي

القيادة الداعمة هي عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث فهم روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري.

## 1-2- الانتماء التنظيمي:

**لغة:** هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة. (أبو النصر، م، 2005، ص، 38).

**اصطلاحاً:** لا يزال مفهوم الانتماء التنظيمي موضع اهتمام علماء اجتماع العمل، والبنائية المحدثة، ولقد كان لعلماء السلوك السابق في تقديم عدد من التعريفات وتقوم على أساس فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم.

يعرف بوتشانان **Buchanan** الانتماء التنظيمي بأنه "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه". (علام، إ، 1994، ص، 270).

يشير هذا التعريف بأن مفهوم الانتماء التنظيمي يتمثل في العلاقة الايجابية بين الفرد والمنظمة، بحيث تنعكس هذه العلاقة في تطابق الأهداف وقبول القيم وبالتالي الرغبة في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة، والحرص على الاستمرار في العضوية.

ويعرف بورتر وسميث الانتماء التنظيمي "مدى قوة الشخصية، وقدرتها على الاندماج في العمل داخل تنظيم بعينه". (علام، إ، 1994، ص، 271).

من هذا التعريف يتبين لنا بأن الانتماء التنظيمي هو القدرة على العمل مع الجماعة، وتبني قيمها وأهدافها والانسجام والتكامل مع الآخرين مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية.

يعرف مارش وسايمون الانتماء التنظيمي "ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه هذا الأخير لهؤلاء من مكاسب ورواتب سنوية". (علام، إ، 1994، ص، 471).

من هذا التعريف نرى بأن الأفراد على مكاسب كالأجور والعلاوات والترقيات من التنظيم الرسمي مقابل الخدمات التي يقدمونها له، أي تحقيق أهداف التنظيم لتحقيق أهدافهم الخاصة. وأن أي محاولة لترك التنظيم قد ينجر عنها خسائر للطرفين.

## التعريف الإجرائي

يمكننا القول بأن الانتماء التنظيمي هو الاندماج الوظيفي مع الزملاء وتشاركه معهم قيما وأهداف، والولاء الوظيفي للفرد وارتباطه الوجداني وتوافقه مع المنظمة والتوحد الوظيفي داخل المؤسسة والرغبة في الاستمرار بسبب المكاسب التي حققها.

## 2- محددات القيادة الداعمة الفعالة

أ- تمكين العاملين: يعرف التمكين بأنه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (الظاهر، ن. 2017، ص 28)

يحقق التمكين جملة من الفوائد من بينها:

1. فوائد خاصة بالعاملين وتتمثل في :
  - زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة.
  - رفع مستوى أداء العاملين.
  - اكتساب المعرفة والمهارة.
  - المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة.
  - شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي.
2. فوائد خاصة بالمنظمة وتتمثل في:
  - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
  - زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
  - تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية.
  - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
  - تحسين العلاقة بين العاملين (خصاونة، ع. 2010، ص، 99).

كما يمكن أن نطبق بعض الفوائد الأخرى التي تعود على القيادة أو المديرين في التنظيم من خلال التمكين الإداري والتي تتمثل بنفرض المدير للشؤون الإدارية المهمة، واستثمار رأس المال البشري.

ب- التشجيع الإبداعي: هو عملية تحرير الإنسان من القيد، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. فتحفيز العاملين وتشجيعهم على المبادرات والمبادآت، هي سمة القائد الداعم الذي يشجع المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية. ولديه القدرة على التكيف والتجديد والتجريب، كما يستطيع خلق بنية تنظيمية تتسم بالمرونة والإبداع، ويشجع العمل الجماعي، ويركز على الأداء.

ج- الدفع الإلهامي: بمعنى أن يتصف القائد بالحماس والاستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة فيستخدم ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو الشعور بالانتماء التي تبرز في الكفاءة، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل الدفع الإلهامي كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور

بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية والمصادقية والإحساس بمشاعر وحاجات وروح الدعابة.

### 3- العوامل المساعدة في تنمية الانتماء التنظيمي:

1- 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. ( حاروس، ن. 2011. ص، 168—169)

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

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة على تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في 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 ايجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي 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

- تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق للطاقت والمبادرات و الابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.  
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل و تقبل المسؤولية.

**4- 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 سلم كهـم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

**5- تكثيف الاتصالات داخل التنظيم:** إن إنشاء أي منظمة وتحديد أهدافها، ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات تسلسل في مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملء الوظائف لا يكفي لتشغيلها، فالتشغيل يتطلب نقلها من الحالة الاستاتيكية إلى حالة الديناميكية، أي من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة والنشاط، وتنظيم الاتصالات داخل المنظمة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، فتبادل المعلومات بين 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 بعين الاعتبار. (بجـاح، ف.2008. ص، 64).

**6- نمط القيادة:** يلعب نمط القيادة دورا كبيرا في مستوى ولاء وانتماء الفرد لمنظمتـه إذ يمكن أن يتبنى الأفراد العاملين قيم وأهداف ومعتقدات منظماتهم، إذا كان نمط القيادة مناسب، قادر على تحقيق الارتباط وإدامة الصلة مع أعضاء المنظمة وحل المشكلات وخلق التماسك والفاعلية بينهم، لكن نمط القيادة يبقى عائقا دون الوصول إلى انتماء تنظيمي نتيجة سلوكيات القائد مثل، التسلط، غلق قنوات الاتصال.... وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها، فعليها تقع مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماءهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. (بن محمد إبراهيم، ف.2006. ص، 6).

**7- لاهتمام بقيم العمال:** القيم هي معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المقبولة شخصيا أو اجتماعيا مقارنة بسلوك آخر مناقض، 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، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية التي نشأوا فيها، كما يختلف ترتيبها لديهم الأهمية التي يخصصها كل فرد منهم لكل قيمة لتأخذ بذلك شكل هرميا يمثل نظام الفرد. ومنه عندما يكتشف رئيس العمل هذا النظام، أو النسق القيمي لدى كل واحد من مرؤوسيه ويتمكن من معرفة القيمة العليا لديه فإنه يتمكن من كسب ولاءهم وزيادة انتمائهم ولكن فقط إذا تعامل مع كل واحد على أساس القيمة العليا لديه. (عطية، م. ص 96).

#### 4- تأثير القيادة الداعمة على الانتماء:

تعد القيادة حاصلا لعدد هائل من التفاعلات الصغيرة التي تجري على أساس علاقات مستمرة ومنتامية، وهذه العلاقات هي التي تشكل لب الحياة المؤسسية؛ فكل شيء تحققه المؤسسة من خلال مجموعة من الأشخاص يعملون سويا وهنا يظهر دور القائد وأهميته، فالقائد لا يكون قائدا إلا إذا تمكن من إخراج جماعته إلى النور. والشرط الأساسي للوصول إلى ذلك هو فهم الكيفية والطرق التي تساعد القائد على بناء فريق موحد، متماسك وعظيم، كيف يلهم ويحفز موظفيه، وكيف يجعلهم يقفون إلى جانبه ويقومون بدعمه.

إن القائد ذو الأداء العالي والذي يهتم بنجاح مؤسسته يعلم أن بناء الفريق الناجح لا يقوم إلا على أساس التواصل الشخصي والاحتكاك المباشر والقوي بين الرئيس ومروسيه، وتشجيع مناقشة الأفكار والجدل فيها محولا بذلك إقناع الجميع بأفكاره بدون ضغط أو تسلط، حيث أن الاقتراب من المرؤوسين والتفاعل معهم يجعل القائد أكثر فهما لأولوياتهم ومحفزاتهم وأشد تفهما لقيمهم واتجاهاتهم، وأهم ما في الأمر أن يتعامل معهم على أساس كل ذلك، فاكتشاف الرئيس لقيم عماله والتعامل مع كل واحد منهم على أساس القيمة العليا لديه يجعل هؤلاء العمال يشعرون بأهميتهم وقيمة العمل الذي يقدمونه لمؤسستهم و يعتبرون أن احترام قيمهم هو احترام لذاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم. كما أن معرفة طموحاتهم وأهدافهم يسهل على القائد إيجاد أفضل الطرق وأنجع الوسائل لتحفيزهم ويشير " ماك غريغور " إلى أن القائد إذا تمكن من توفير ظروف تتيح لمن هم تحت إمرته إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم فإنه سيدفعهم بذلك إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق التكامل اللازم بينهم. (بحباح، ف. 2008. ص، 67)

إن التعامل مع المرؤوسين بهذا الأسلوب الذي يحفظ كرامتهم ويلبي حاجاتهم المادية منها والمعنوية وهو في نفس الوقت يشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة، ما هو إلا السبيل الأفضل و الوحيد القادر على جعل الأفراد يحسون بالأمن والرضا عن هذا التنظيم الذي وجدوا فيه أهم ما كانوا يبحثون عنه و توصلوا من خلاله إلى تحقيق وتقدير ذاتهم وتقدير الجميع لهم؛ فيزداد بل يشتد ارتباطهم به ويقوى انتماءهم إليه، وهنا يصبح الدفاع عن مصالح مؤسستهم وخدمة أهدافها هو شغلهم الشاغل الذي لا يدخرون أي جهد أو وقت في سبيل تحقيقه. ولقد لخص " فينر " هذا الأسلوب الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في أداء أفضل من أجل قاداتهم ومؤسستهم كدليل على انتمائهم، في القوانين التالية: (فينر، م. 2005. ص، 71-72)

قانون التوقعات: الناس يستجيبون وفقا لمقدار الثقة التي تعلقها عليهم، فإذا بين لهم القائد أنه يتوقع منهم أداء جيدا، كان له ذلك.

قانون الانتماء: لقيادة المرؤوسين ينبغي على الرئيس معرفتهم.

قانون الهدف الأسمى: يقنع القادة مرؤوسيهم بأنهم يسعون جميعا لبلوغ هدف أسمى ولا ينحتون الصخر.

قانون التقييم: على القائد تقديم التقييمات باستمرار لمرؤوسيهم ليثعروا أنه مهتم بتحسينهم.

قانون الحب القاسي: الصراحة بين الرئيس والمرؤوس مهمة جدا إذا حسن استغلالها.

قانون التدريب القائم على الكفاءة: كلما انخفض مستوى المهارة والخبرة لدى المرؤوس، كلما زادت ضرورة أن يمنحه القائد التدريب والتعليم.

قانون المسؤولية: تحديد مسؤوليات المرؤوس تجعله أكثر فهما ودراية بعمله وهذا يمنع حدوث الصراع.

قانون الالتزام الشخصي: إذا أراد القائد أن يحظى بولاء والتزام مرؤوسيه وبدعمهم له وإذا أراد أن ينمي انتماءهم للمؤسسة، فمن الضروري أن يكون لديه ولاء والتزام لهم.

### 5- مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية عبر المراحل المختلفة

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:

#### 5-1- الانتماء التنظيمي في مرحلة التسيير الذاتي (1962- 1965)

وهي المرحلة التي عرفت المؤسسة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال، والتسيير الذاتي هو " ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية معقدة ظهر نتيجة حركة عمالية عفوية استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج في المزارع والورشات الصناعية التي هجرها المعمرين مباشرة بعد إعلان وقف الحرب. (عنصر، ع. 1999. ص، 105). وتمتد 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 سلطة التسيير التي يمارسونها في إطار لجنة التسيير أو مجلس عمال منتخب، هذا المجلس يقدم آراء حول خطة التنمية، يعطي حكما على نتائج المؤسسة وله حق الخدمات الاجتماعية، وهذا يعني أن العامل في هذه المرحلة كان يتمتع بأدوار مهمة داخل المؤسسة جعلته ينتقل من عامل أجير إلى منتج مسير له الحق في الإدلاء بأرائه وهي تؤخذ بعين الاعتبار. (حمدي، ن. 2002. ص 71).

ولكن إذا كان التسيير الذاتي للمؤسسات هو أسمى صور المشاركة العمالية وأكبر تجسيد للديمقراطية واللامركزية الإدارية، فإن حداثة التجربة في الجزائر حالت دون تحقيق ذلك في الواقع ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها: مشكل الثقافة والعقلية الاجتماعية، ظهور القيم الطبقيّة داخل التنظيم الصناعي وقلة كفاءة المديرين، عدم تكوين العمال تكنولوجيا أو تعليمهم واحتكار المعلومات عنهم داخل المؤسسة أدى إلى تجاهل سلطتهم ميدانياً وإلى الاستحواذ على إدارة وحدات الإنتاج المسيرة من طرف لجنة التسيير، وجعلها من مهام الإدارة. ونتيجة تدخل الهيئات الخارجية، أخذ التسيير يتجه شيئاً فشيئاً نحو المركزية، حيث تم استلاب العمال عن السلطة بتركيز الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ رئيس مجلس الإدارة ومدير عام في أن

واحد. وهكذا تم التحول من التسيير الجماعي إلى التسيير الفردي وأصبح دور العمال لا يتعدى المهمة الإنتاجية وتنفيذ قرارات الإدارة. (عنصر، ع. 1999. ص، 128-131)

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 ودون 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 منحصرًا في كيفية استغلال السلطة المخولة إليه في الاستفادة أكثر من هذه المؤسسة وفي إيجاد مناصب عمل لأقربائه وأصدقائه. (لو كيا، ه وبغلول، ز. 1996. ص،) ثم مع بداية ظهور الطبقة و احتقار 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 حس الانتماء التنظيمي. ونظرا لعدم جدوى هذا النمط التسييري، بدأت في أوائل السبعينات عمليات إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بوضع قانون التسيير الاشتراكي.

### 5-2- الانتماء التنظيمي في مرحلة التسيير الاشتراكي 1970-1981

يعتبر هذا النمط من التسيير محاولة 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 العامة (بوفلجة، غ. 2003. ص، 40) التي تعد من مستحدثات التسيير الاشتراكي، والتي تعمل على إشراك العمال في حل مشاكل المؤسسة ومشاكلهم الخاصة، وفي مراقبة التسيير لتفادي 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 ابتداء بتوفير مناصب الشغل، محو الأمية، الصحة، رفع القدرة الشرائية والتكوين، النقل، الإطعام... انتهاء بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال. (لو كيا، ه وبغلول، ز. 1996. ص،) وكنتيجة لذلك انخفضت المردودية بسبب ميل العمال واهتمامهم أكثر بالأهداف الاجتماعية وهكذا أصبحت المؤسسة الجزائرية مركزا لمعالجة المشاكل للعاملين أكثر مما هي مركز لتحقيق الهدف الاقتصادي والمتمثل في الربح. (عدون، ن. ب. س. ص، 172).

**سوء التأطير وعدم التحكم في نظام التوظيف:** حيث أن سياسة التوظيف كانت مملأة من طرف القانون ولم يكن الحق للمؤسسة المشغلة في توظيف العمال حسب معاييرها الخاصة، بل كان يتم ذلك بطريق 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 الإطارات. 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 و المؤهلات كانت قليلة أو منعدمة، وهذا راجع لنوعية التوظيف من جهة ومن جهة أخرى لضعف برامج التكوين وغياب التحفيز. (عنصر، ع. 1999. ص 133) **غياب التحفيز:** حسب المادة 127 من القانون 78-12 حول القانون العام للعمال، فإن تحديد الأجور يكون من صلاحيات الحكومة وليس المؤسسة المشغلة، وهذا ما أظهر في سياسة الأجور نوع من المساواة والحماية داخل المؤسسة العمومية وعدم التفريق بين النشيط والكسول حيث لا يمثل ذلك بنسب المردودية الفردية، كما أن تقييم الأداء كان حسب المنصب

وليس حسب الجهد المبذول من طرف كل فرد عامل؛ الشيء الذي ثبث من عزيمة الأفراد النشطين وذوي الكفاءات والقدرات العالية. **ضعف الهيكل التنظيمي وغياب الاتصال:** حيث تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاشتراكية بانقطاع متواصل بين وحدات التسيير ومسئوليتها مع المديرية العامة، نظرا لعدم وجود توازن بين السلطة على مستوى المديرية العامة ومستوى الوحدات مما أدى إلى الطلاق في الاتصالات بين الأجزاء 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 و نوابه، إذ يصبحون موالين لها لأهداف قد تخرج عن خط الأهداف الأساسية للتسيير" ... (عدون، ن.ب.س. ص.173). 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 محميون من طرف الدولة، فقد ألزم المسيرين والمسؤولين بالمؤسسة بالخضوع الكامل لمطالبهم ودوافعهم، مما أظهر رسمية شاملة ومركزية تجمد المبادرات وهذا من عيوب ومساوئ النظام البيروقراطي.

وإضافة إلى كل تلك المساوئ والعيوب فإن نقص استعداد العمال لهذه المرحلة مرحلة التسيير الاشتراكي لعبت دورا مهما في جعل أغلبية العمال لا يقبلون على النظام الجديد؛ فالأمية ونقص تكوينهم السياسي حالا دون فهمهم للمفاهيم والأهداف من التسيير الاشتراكي للمؤسسات، خاصة مع وجود أفكار أو قاعدة معنوية سابقة جعلت العمال يقاومون التسيير السريع. هذا إضافة إلى عدم سيولة الاتصالات واستحواذ الإدارة على المعلومات، وأيضا غموض أدوار العمال. وقد كان لهذا انعكاسات سلبية على العمال مما أنتج العديد من الصراعات.

#### انعكاسات التسيير الاشتراكي:

لقد أفرز التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية بما يحمله من عيوب، انعكاسات سلبية على العمال والمسيرين، وسنتعرض لأهمها من خلال النقاط التالية: انتشار ذهنية البايك: حيث أن شعور العمل 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 المهنية " (بوفلجة، غ. 2003. ص.49)، وحتى العمال المجدين وذوي الكفاءات أصبحوا يهتمون مهامهم ويتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أن كلما 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 يتقنون لا 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 عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره ومكانته وقيمة إنجازاته، الشيء الذي لم توفره المؤسسة الاشتراكية؛ فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال ولا

تحل مشاكلهم وفي نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة، بل على العكس كانت تلقى الإهمال والرفض، مما ولد شعورا لدى كل من العمال والمسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد؛ فهم لا يجدون مجالا لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم وهذا ما لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسستهم مع علمهم أن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية. إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين المؤسسة الاشتراكية الجزائرية هو بصفة عامة نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية. (بجباح، ف. 2008. ص، 76) وذلك بمساواته 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 حب مؤسستهم والعمل من أجل نجاحها، مما يبين غياب الانتماء التنظيمي الذي يظهر في الصراعات والنزاعات والإضرابات التي عرفت الجزائر في مرحلة التسيير الاشتراكي، 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 واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى، (لوكيا، ه. وبغلول، ز. 1996. ص،). 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.

### 5-3- استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية

5-3-1 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 التغييرات 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 تم إعادة النظر في ملكية الدولة وإدارة المؤسسة والفصل بينهما. وبهذا دخلت الجزائر مرحلة جديدة بمحاولة تطبيق مبادئ النظام الليبرالي والتخلي عن النظام الاشتراكي. (عدون، ن. ب. س. ص، 183)

لقد جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة كانت قد شكلت عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي الموظفين والعمال من الطرد والتسريح وتجعل الجميع سواء في الأجر والعلاوات وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا 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 عقود تكوين نحو الخارج، فاقصر التكوين على المستوى المحلي. وعلى إثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، تغير دور النقابة وأصبح مختلفا عن السابق، حيث لم يعد مرتبطا بالتدخل في تسيير المؤسسة بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل، كجهاز يحمي العمال من تعسف بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي. (بجباح، ف. 2008. ص، 77)

لم يكتف مشروع الاستقلالية بحرمان العمال مما تعودوا عليه سابقا من خدمات اجتماعية وأجور وعلاوات كانوا يحصلون عليها مهما كانت مردود يتهم وكيفما كان أداؤهم، بل تجاوز ذلك ليحرمهم 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 منخفضة الأداء 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، تبين للسلطة الجزائرية أن هذا الأسلوب الذي اتبعته عاجز عن تحقيق فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وعن وضع حد لتدهور حالتها 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 حل أمامها إلا تبني مشروع الخصوصية.

### 5-3-2- تبني الجزائر لمشروع الخصوصية:

يُنظر للخصوصية على أنها عنصر جوهري لتحويل الاقتصاد الوطني بحيث تغير الاتجاه نحو نظام ليبرالي، بعد إدارته من قبل نظام اشتراكي تدخلت لسنوات عديدة؛ ولكنها لا تعني بالضرورة بيع كل وحدات القطاع العام، فقد يكتفي بخصوصية الإدارة مع بقاء الملكية في يد الدولة أو تحويل البعض منها إلى شركات مساهمة عن طريق طرح نسبة من أسهمها إلى الجمهور أو إلى العاملين فيها.

كانت الدولة الجزائرية تسعى من خلال تبنيها لمشروع الخصوصية إلى بلوغ عدة أهداف أهمها:

- رفع كفاءة الاقتصاد الوطني عن طريق انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي، وخاصة بالقطاعات الإنتاجية.

- تحقيق الكفاءة في إدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة التي تقوم عليها أنشطة الدولة، مع جعل المبادئ الاقتصادية والتجارية مؤشرا يتم القياس بها مع التخفيف والحد من القيود الروتينية التي تضعها البيروقراطية.

- 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.

- كما هدفت إلى تحسين طرق التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، ورفع كفاءات المسيرين والعمال.

تجربة الجزائر في ظل الخصوصية.

لقد كانت النتائج سلبية هذه المرة أيضا إذ لم ترفع المؤسسات إنتاجها ولم تحقق أرباح؛ وقد أرجع المختصون السبب في ذلك إلى رفض الخصوصية من طرف كل الفئات العمالية وبالأخص من طرف الإطارات، فهناك من يريد المحافظة على الامتيازات التي اكتسبها من الريع البترولي فحاولوا بطرق غير مباشرة عرقلة هذه الإصلاحات من خلال التعقيدات البيروقراطية والتدخل المستمر للإدارة المركزية؛ كما أن البعض من هؤلاء الإطارات رفضوا الخصوصية 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 العمومية (عجة، ج، ص355)، 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 الخصوصية إلا من جانبها السلبي والمتمثل في تسريح العمال، تقليص عددهم، غلق المصانع... الخ مما يدل على عدم علمهم بالجوانب الإيجابية وهذا يعني أن الخصوصية تمت بدون مخطط للاتصال، مما يفسر النتائج السلبية لها.

هذا وقد أثارت الخصوصية منذ أول وهلة، امتعاض وقلق ممثلي العمال، والذين رأوا فيها تبديد لأموال عمومية، وتفريط متعمد في الملكية العامة التي هي ملك للشعب العامل خاصة مع التزايد في عمليات التسريح الجماعي التي ساهمت في زيادة حجم البطالة، (عجة، ج.. ص، 366) وأدت إلى ارتفاع عدد الإضرابات والتوقفات عن العمل، مما يعكس سخط العمال على مؤسساتهم والغياب التام لذلك الشعور السامي بالانتماء التنظيمي.

## 6- القيادة الداعمة في ظل أبعاد الانتماء التنظيمي

### أولا الدفع الإلهامي والولاء الوظيفي

#### 1- بناء روح الفريق والاستغراق الوظيفي للعامل

إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية في انغماس الأفراد في مهامهم واندماجهم وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي والنفسي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، علاوة على شعوره بالرضا مع من يعيش معهم ساعات وأيام بل سنوات طويلة من عمره، فهو يشعر بأنه منهم، ومن ثم يتكاتف الجميع من أجل صالح العمل وصالح الفرد وتزداد الإنتاجية بسبب الاستغراق الوظيفي.

وتعني القدرة على بناء روح الفريق: "قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم. وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم (كنعان، ن. ص، 333). وتتطلب هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه أفرادا وجماعات وفهم احتياجاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وتستند مهارة بناء العلاقات الإنسانية على الأسس التالية: (دريوش، ش. 2011. ص، 76)

1- معرفة المرؤوسين عن قرب تسمح للقائد بإدراك الاختلاف فيما بينهم من ناحية الدوافع، الطموحات والحاجات وهو ما يشكل مفتاحا لاستغلال نقاط قوتهم ومساعدتهم على التغلب على نقاط ضعفهم.

2- التقمص العاطفي: ويكون ذلك بوضع القائد نفسه مكان رؤوسيه لفهم مشاعرهم والإطلاع على توقعاتهم وأهدافهم ليتمكن من مساعدتهم وتشجيعهم للقيام بالمهام، وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل أو حتى الشخصية بعد فهمها.

3- تأكيد الذات: وهو عنصر أساسي يمكن القائد من فرض النظام والانضباط في المؤسسة، وتتمثل قدرة تأكيد الذات في تمكن القائد من الدفاع عن آراءه سواء اتفقت أو اختلفت مع آراء الآخرين، والقدرة على الإفصاح عن مشاعره سواء كانت سلبية أو ايجابية. ومهارة تأكيد الذات لا يعني تضخيمها على النحو الذي يجعل القائد متكبرا كما لا تعني عدم اعترافه بالأخطاء التي يقع فيها لأن ذلك يؤثر سلبا على مصداقيته أمام الآخرين.

4- النضج الاجتماعي: يعني النضج الاجتماعي خلو القائد من الرواسب النفسية التي تجعله يتحيز لظرف معين في موقف ما، وهو ما يعبر عنه علماء النفس بالعقد النفسية، إذ أن أكثر ما يضر علاقة القائد برؤوسيه هو المحاباة والتمييز بينهم في التكاليفات والمكافآت والجزاءات. (الدسوقي، ر. 1996. ص، 144).

5- المعاملة الإنسانية: لقد أثبتت الدراسات خاصة تلك في مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية معاملة المرؤوسين كأفراد لهم اهتمامات خارج إطار العمل (أسرية، صحية، تطلعية، اجتماعية...) وليس كمجرد أفراد يقومون بأعمال للمؤسسة. لذا يجب على القائد أن يأخذ في اعتباره رغبات واهتمامات مرؤوسيه، وأن يظهر رغبة حقيقية في مساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل أو مساره المهني وحتى حياتهم الشخصية. إضافة إلى أنه يجب أن يكون قادراً على تمثيلهم والدفاع عنهم وطرح انشغالاتهم ومشاكلهم ليزيد من ثقة المرؤوسين فيه وتوطيد علاقته بهم. (قريوتي، م، 2008، 419، 418)

وفي هذا السياق يقتضي التنظيم السليم أن يشعر العاملين بالاحترام والتقدير المستمر لجهودهم، وأن يترجم هذا الاحترام بالاستماع لهم ولآرائهم ومناقشتها معهم، وأن يكونوا أحرار غير مهددين وظيفياً، إضافة إلى الاعتراف بجهودهم وينبغي أن يكون الاعتراف مادياً ومعنوياً. فالمنظمة الجيدة هي التي تسعى لاكتساب موظفين وزملاء مبدعين. وفي مجال تعامل الموظف مع رؤسائه فيجب أن يتعامل معهم باحترام وعدم محاولة كسبهم بأساليب التملق أو من خلال الوساطة والمحسوبية، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات السليمة الودية دون تمييز، والمساعدة في إتقان أداء العمل وتحسين بيئته.

(مسكارنة، ب. 2009، ص. 209)

فلا شك أن الاحترام المتبادل والعلاقات الودية غير الرسمية تعزز سلطة المنظمة كما أن من شأن المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات الطيبة أن يساهم في استغراق العاملين في المنظمة وتحقيقهم للأهداف التنظيمية التي لا تتحقق إلا من خلال وجود موظفين يتمتعون بروح معنوية عالية ولديهم شعور باحترام الذات مما يرسخ لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة والاندماج الكلي نحو الوظيفة، والتي تترجم في المشاركة الفعالة والبناءة في تحقيق أهداف المنظمة، باعتبارها تقدم لموظفيها المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير، وذلك في إطار تكريس الثقة بين الموظفين والإدارة.

## 2- إثارة روح الحماس وتثمين الاعتقاد القوي بقيم وقواعد المؤسسة

إن القائد الذي يعتمد على إثارة روح الحماس لديه القدرة على دفع المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الداعمون يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون المرؤوسين قادرين على قبولها وبناضلون من أجلها، وإثارة روح الحماس يعد أحد أشكال الدفع الإلهامي، حيث يعرف بأنه " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركييز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول". (الفهيد، ع. 2009، ص. 45).

حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة وما يتوقعه من المرؤوسين الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور، يعمل القادة الداعمين على إثارة حماس المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين المرؤوسين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بينهم وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة تزيد من ارتباط الفرد واعتقاده القوي بقيم وقواعد المؤسسة. فنجاح المؤسسة هو نجاح الأفراد، وبالتالي يترتب عليه (الفرد) أن يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

ويمكن أن تعرف الروح المعنوية بأنها " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعالمين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية" وتعتمد الروح المعنوية على خمسة عوامل رئيسية هي: (ميهوبي، خ. 2013، ص، 101).

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- الحالة العاطفية و الذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للانتماء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

إن اعتقاد الأفراد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن تتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد صيغة مناسبة تتمكن بواسطتها من الربط بين الأهداف والقيم الشخصية لعمالها وأهداف وقيم المنظمة ككل، وبالتالي تصبح قيم المؤسسة آلية أساسية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي. وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيماناً كبيراً بقيم المنظمة وأهدافها.

## ثانياً: تمكين العاملين والتوحد الوظيفي

### 1- المشاركة بالمعلومات والاستقرار الوظيفي

تعتبر مشاركة العاملين بالمعلومات ضرورية في المؤسسات المتطورة، فهي تساهم في استقرار العامل بالمؤسسة، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعياً، و تكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة. وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات المؤسسة، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به. وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي: (كرمية ت. 2005، ص: 82)

أ- **المعلومات العامة:** وتهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة وتشمل الفهم و الإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم، وما تتضمنه من فرص وتحديات الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة، وأن يتفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل. استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل. التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة وتهيئة العاملين نفسياً وذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

ب- **معلومات الصورة العامة للمنظمة:** تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، وتشمل:

- فلسفة والرسالة الأساسية للمنظمة ومجالات عملها ونشاطاتها.
- الخطط الإستراتيجية المالية والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.

- التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد ورأس المال.
  - الإلمام بعمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات وتوقعات عملاء المنظمة.
  - ج- **معلومات متعلقة بالأداء:** تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم على:
    - تحليل نسب ومؤشرات الأداء.
    - قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهم دلالات أرقامها.
    - التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات "الأجور، الحوافز.
    - تقييم فاعلية وقيمة كل المعلومات والأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.
    - تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.
  - د- **المعلومات الشخصية:** وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:
    - تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
    - قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.
    - كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.
- وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسئول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال ( دليو، ف. 2003. ص 124) ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية، والنفسية والاجتماعية، والمسئول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل.
- وعليه فإن المشاركة بالمعلومات تعزز استقرار العامل، من خلال تزويده واطلاعه على الوضعية التي عليها المؤسسة حتى يتفهم القرارات التي تتخذها المؤسسة، ويعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة وأحد مظاهر الانتماء التنظيمي التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي.

## 2- المشاركة في اتخاذ القرار والرغبة في الحفاظ على سمعة المؤسسة

وتبرز أهمية المشاركة في صنع القرارات من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في صنع القرارات تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين، فتتمو قدراتهم وتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية وقد أشار إلى ذلك شيحا بقوله "إن الاشتراك في صنع

القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها كما يؤدي إلى تدريب كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدرجة وذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديدها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من اللا استقرار في المنظمة. وقد أشار بلاك وأكرز PACKERS & J-BLACK. إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال (لظفي ط، 2008، ص، 236)، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

### ثالثا: التشجيع الإبداعي والاندماج الوظيفي

#### 1- تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري وتعزيز روح المسؤولية

وتتفق أغلب الدراسات على أن بروز أهمية الإبداع يرجع إلى اشتداد التنافس على المستوى العالمي، حيث أصبح العالم اليوم أكثر انفتاحا وانبساطا لجميع الدول بلا استثناء، الأمر الذي جعل من المؤسسات تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ومن أجل مواجهتها بكفاءة وفعالية اتخذت من الإبداع المدخل الأساسي لذلك، باعتباره الأداة الأكثر قدرة على جلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل، بما يساعد على توفير فرص وأسواق جديدة. وحسب دراسة فإن المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفا أساسيا من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد على اختلاف موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءا من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه، ووظيفته، ومنظّمته.

(عساف، ع. 1995، ص، 43)

يعتبر نمط القيادة واحد من أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي في المنظمات ويتبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه (السليم، ع. 2002، ص، 31). حيث أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين أن تشجيع المرؤوسين على طرح أفكار جديدة ينمي لديهم

ثقافة إتقان العمل، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية روح المسؤولية لمروسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مروسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها فمن الأفضل أن يكون القادة الرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المروسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقى بالاً للتجديد.

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع لبذل مزيد من العطاء، كما أن أسلوب القيادة والرؤساء في اتخاذهم للقرارات داخل الجهاز ذو أثر كبير في تنمية الحس بالمسؤولية لدى المروسين، فالطريقة التي بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم ومن هذا يتضح أن لأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تعزيز اندماجية الأفراد بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير ثقافة الانتماء التنظيمي تتأثر بنمط القيادة.

## 2- تنمية فرق العمل الجماعية وتثمين معالم التوافق والانسجام بين العمال

على الرغم من تعدد مفاهيم فرق العمل، إلا أن هناك اعتقاداً سائداً في تطوير المنظمات يشير إلى أن فرق العمل هي مكونات البناء التنظيمي في المنظمات وأن فاعلية تلك الفرق تتحقق طالما كانت تلك الفرق قادرة على إدارة ثقافتها وعملياتها والعلاقات، وكونها جزء لا يتجزأ من متطلبات التطوير التنظيمي. ويعد مفهوم فريق العمل أكثر حيوية من مفهوم الجماعة في المنظمة الحديثة، بوصف الفريق يتميز بالأداء الجماعي نحو الهدف والتعاقد والطاقة الإيجابية، وبالمسؤولية الفردية والمشاركة وبتكاملية المهارات والقدرات، في حين أن مفهوم الجماعة يتعامل مع معلومات متناثرة حيال الهدف ويتفاعل بطريقة محايدة، وتكون المسؤولية فردية فيه، وتفقد التكاملية في المهارات والقدرات بسبب التفاوت الحاصل بين أعضاء الجماعة. وعليه فإن فريق العمل يمثل "مجموعة أفراد يعتمدون على معلومات وخيارات وموارد ومهارات متجسدة في جهودهم المنتظمة، لغرض تحقيق الهدف المشترك، عبر وسائل التعامل المرنة مع الوقت والموقف وامتلاك السلطة اللازمة لإدارة العمليات المرتبطة بمهام أعضاء الفريق. (الفهداوي، ص.2005، ص.70). وتتبع أهمية فرق العمل في المنظمات من أوجه عديدة أهمها:

- ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية والثقافية التي يحملوها.
- التخلص من معيقات الأداء الفردي للمهام المعقدة والمركبة في المنظمة.
- إحلال مبدأ التعاون لا يتم إلا من خلال العمل كفريق.
- يوفر الفريق كنمط في العمل إحلال التفاعل الاجتماعي والاحترام كحاجة لدعم الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للأعضاء.

إذن من خلال تفعيل دور فرق العمل سلوكياً يساهم الانتماء التنظيمي في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية العضو في المنظمة ومكانته والتعرف إلى مدى رضاه عن منظمته بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي ينأسس عليها السلوك التنظيمي، وزيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وهو ما يؤدي إلى خلق جو من الترابط

والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة. وقد ركز وليام أوشي على منهج عمل الفريق الذي تدرب على حل المشاكل الأساسية ومهارات الجماعة، وحدد نطاق مسؤولية الفريق الذي يكون حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، شرط أن يكون أعضائه ماهرين في عمليات ووسائل الاتصال داخل الجماعة، وهي وسيلة من وسائل التمكين الإداري المستقبلي في المنظمة.

### خلاصة

انطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة 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 ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها. والقيادة الداعمة من العوامل المساعدة في تنمية ذلك الشعور ونجاح المنظمة يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة القائد ليس 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 والبيئة والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح العامل.

## 1. مجالات الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الميدانية في أهمية التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج المناسب أدوات الاستقصاء الميداني المستخدمة، في خضم هذا الطرح تم بلورة مجموعة من الإجراءات المنهجية والمعرفية وفقا لموضوع البحث وللتساؤلات المنطلق منها في بداية الدراسة.

### 1.1. المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمطاحن الحضنة المسيلة التابعة لمجمع الرياض سطيف والتي تقع على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 1255م<sup>2</sup>مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج.

**2.1. المجال الزمني:** يعبر المجال الزمني عن المدة التي يستغرقها الباحث لتجسيد واقع القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي وذلك وفقا لسمات وخصائص المنهج الوصفي، ويمكن تقسيم المدة الزمنية إلى مرحلتين هما: - **المرحلة الأولى** حيث كان النزول للميدان لأول مرة يوم 2017/03/15 على الساعة 14:00 مساء حيث تم إجراء مقابلة مع رؤس مصلحة المستخدمين، وكان الهدف منها وإيداع طلب التماس المساعدة على إجراء مقابلة ميدانية وتوزيع استمارات البحث، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة. **المرحلة الثانية:** امتدت هذه المرحلة من 2017/04/03 إلى غاية 2017/04/13 حيث خصصت هذه الفترة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على عينة البحث، حيث سلمت 44 استمارة لأحد الإطارات الذي تكفل بتوزيعها على عينة البحث وجمعها، تم استرجاع 42 استمارة. وضياح استمارتين.

**3.1. المجال البشري:** يشتغل بالمؤسسة محل الدراسة 216 عامل ينقسمون إلى 52 إداريا منهم 34 دائمون و14 مؤقت 78 من العمال المهرة 63 دائم و15 عامل مؤقت و84 عامل تنفيذ منهم 47 عامل دائم و37 عامل مؤقت.

## 2. المنهج المستخدم في الدراسة:

لقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى الحقائق معينة وجب إتباع منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وعليه فغن 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 إلى البيانات المجملة حولها من أجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج. (حسن عثمان ح، ب ت، ص، 24)

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 واقع القيادة الداعمة ن ومنه الوقوف على علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العمال المؤسسة محل الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة بإثباتها أو نفيها..

## 3. أدوات جمع البيانات:

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

**1.3. الملاحظة المباشرة:** 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 ع. 1996. ص118)، ويشاع استخدام أداة

الملاحظة المباشرة كثيرا 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 هذه الأداة لملاحظة المظاهر التي تشير إلى الانتماء التنظيمي نحو المؤسسة والانسجام والتعاون والاندماج كمعالم تدعميه لدلولات المبحوثين أو أفراد العينة التي من شأنها تساهم في استيعاب الموضوع أكثر والتعمق فيه ومعرفته بشكل أكبر.

**2.3. الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات الملائمة ف البحوث الوصفية وهي أداة أساسية لجمع البيانات أما باقي الأدوات فهي تقنيات مدعمة ومكملة لها. (زرواتي، ر. 2002، ص، 123) وتعني الاستعانة بطريقة السؤال للحصول على معلومات معينة تتعلق بموضوع البحث ( الجوهري ع وإبراهيم ع. 2002، ص، 275). واشتملت استمارة البحث على ثلاثة محاور بها 35 سؤالاً. المحور الأول تضمن البيانات الشخصية للعمال وتضمن 06 أسئلة. المحور الثاني متعلق بالقيادة الداعمة واحتوى على 16 سؤالاً تتماشى ومؤشرات المحور. المحور الثالث خاص بالانتماء التنظيمي به 13 سؤالاً موزعين على ثلاثة محاور فرعية.

#### 4. عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

تندرج عينة البحث ضمن العينة القصدية، على أساس اختيار العمال الدائمون (عمال قطاع الإنتاج)، وقد أخذنا نسبة 40% من مجموع مجتمع البحث المقدر بـ 110 عامل دائم بالمؤسسة وبالتالي كان حجمها كالأتي:  $44 = 100/40 \times 110$

## عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
83.3	35	ذكر
16.7	07	أنثى
%100	42	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 42 فردا (موظفا)، إذ نلاحظ أن 35 فردا يمثلون حجم الذكور (الموظفين) بنسبة بلغت 83.3% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة، أما عدد الإناث (الموظفات) قدر بـ (07) بنسبة قدرت بـ 16.7%، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب بنية فيزيولوجية قوية التي لا تتوفر عليها.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%19	08	من 20 إلى 30 سنة
%40.5	17	من 31 إلى 40 سنة
%33.3	14	من 41 إلى 50 سنة
%7.1	03	أكثر من 50 سنة
%100	42	الإجمالي

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 42 فردا، نلاحظ أن عدد الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة كان عددهم 17 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 40.5%، أما عدد الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فكان عددهم 14 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 33.3%، أما حجم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة من 20 سنة إلى 30 سنة كان عددهم 08 أفراد يمثلون وبنسبة بلغت 19%، وكان عدد الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة (03) موظفين وبنسبة قدرت بـ 7.1%.

تظهر المعطيات في الجدول بأن 73,8% تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 50 يعني أنهم في مرحلة توهلهم للقطاع إضافة إلى الخبرة التي يكونوا قد اكتسبوها في مثل هذه المرحلة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن للمؤسسة والاستمرارية.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الخدمة في المؤسسة
38.1%	16	أقل من 05 سنوات
28.6%	12	من 05 إلى 10 سنوات
28.6%	12	من 11 إلى 15 سنة
04.8%	02	من 16 - 20 سنة
100%	42	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 16 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين الأقل من 05 سنوات بنسبة بلغت 38.1%، أما عدد الموظفين الذين ينتمون للفئة (10-05) سنة خدمة في المؤسسة فكان عددهم 12 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 28.6%، وكان عدد الموظفين الذين ينتمون للمجال (11-15) سنة خدمة في المؤسسة فكان عددهم 12 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 28.6% وكان عدد الموظفين الذين ينتمون للمجال (16-20) سنة خدمة في المؤسسة (02) موظفاً وبنسبة قدرت بـ 04.8%.

إذا نظرنا إلى الجدول نلاحظ أن 56.02% ينتمون إلى الفئة المحددة من (15-05) وهذا يعني تحكّمهم في تقنيات العمل ووسائله وأيضاً القدرة على مواجهة المشاكل اليومية في العمل، وبالتالي وجود التزام وولاء وانتماء للمؤسسة، وكلما تقل الخبرة يوجد نوع من الصعوبة في التواصل وهو ما يؤثر على الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة.

## الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
42.9	18	أعزب
54.8	23	متزوج
2.4	01	أرمل
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 42 فردا (موظفا)، إذ نلاحظ أن 23 فردا يمثلون حجم الموظفين المتزوجون بنسبة بلغت 54.8% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة، أما عدد الموظفين العزاب قدر بـ (18) بنسبة قدرت بـ 42.9%، أما فئة الأرامل فتمثل نسبة 2.4%، أي بتقدير فردا واحد من أفراد عينة الدراسة.

ويعني هذا أن أغلب العاملين لديهم مسؤوليات وهذا هذا مؤشر على الاستقرار الاجتماعي وبالتالي الحفاظ على الوظيفة يصبح أمرا ضروريا لأن الأسرة تتطلب وجود اجر شهري لتلبية حاجياتها مما يؤدي إلى التزامهم في العمل وفاعلية الأداء للحفاظ على المكتسبات المحققة فمسؤولياتهم تجاه عائلاتهم لا تسمح لهم بالبحث عن عمل آخر، وهذا ما يؤثر على الانتماء التنظيمي داخل المنظمة.

## الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%9.5	04	أمي
%14.3	06	ابتدائي
%35.7	15	متوسط
%35.7	15	ثانوي
%04.8	02	جامعي
%100	42	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 42 فردا، نلاحظ أن 04 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين بدون مستوى علمي بنسبة بلغت 9.5 ، أما عدد الموظفين ذوي مستوى التعليم الابتدائي فقدر بـ 06 من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 14.3، وكان عدد الموظفين الذين يمثلون عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط 15 فردا بنسبة بلغت

35.7%، أما عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي فكان عددهم 15 موظفا أيضا وبنسبة قدرت بـ 35.7%، وكان عدد الموظفين ذوي المستوى الجامعي 02 موظفا و بنسبة قدرت بـ 4.08% .

وهذا يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به العمال في هذه المؤسسة، فنوعية العمل في المؤسسة يغلب عليها الطابع المهني التقني فهي تحتاج إلى عمال مهرة وذوي خبرة بالإضافة إلى البنية الفيزيولوجية بغض النظر عن مستواهم التعليمي، إلا ذوي المستويات التعليمية العليا يشغلوا مناصب إدارية بمختلف مصالحتها.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

النسبة المئوية	التكرارات	الوضع المهني
23.8	10	بسيط
40.5	17	متخصص
35.7	15	مؤهل
%100	42	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 42 فردا (موظفا)، إذ نلاحظ أن 17 فردا يمثلون حجم الموظفين ذوي الوضع المهني المتخصص بنسبة بلغت 40.5% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة، أما عدد الموظفين ذوي الوضع المهني البسيط قدر بـ (10) بنسبة قدرت بـ 23.8%، أما فئة الوضع المهني المؤهل فتتمثل بنسبة 35.7%، أي بتقدير 15 فردا من أفراد عينة الدراسة.

إن العمل في المؤسسة يتطلب التعامل مع الآلات والتحكم فيها وهم ما يستدعي عمال مهرة ومتخصصين للقدرة على التحكم الجيد مثل الميكانيكيين والكهربائيين وتقنيي الإعلام الآلي.. الخ.

## المحور الأول خاص بالفرضية الفرعية الأولى

## 1- الدافع الإلهامي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

## جدول رقم (07) يبين العلاقة بين الجنس والانتماء للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الانتماء الجنس
		%	ت	%	ت	
100	35	48.6	17	51.4	18	ذكر
100	07	14.3	01	85.7	06	أنثى
100	40	42.8	18	57.2	24	المجموع

المصدر س (01) ، س (16)

لغرض كشف العلاقة بين طبيعة الانتماء التنظيمي للمؤسسة والجنس، يتطلب استقصاء "الخاصية النوعية" لمعرفة مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة مجال الدراسة الحالية، وهذا بما يتماشى مع المعطيات الجدولية التي أقرت أن ما نسبته (85.7 %) من مفردات العينة "إناث" أكدت أنهم يشعرون بمستوى عال من الانتماء للمؤسسة، في حين أن نسبة (51.4 %) من مفردات العينة "ذكور" أنهم يشعرون بانتماء وولاء لهذه المؤسسة التي يشتغلون بها، وفي المقابل أوضحت (48.6%) ممثلة في (17) مفردات من العينة "ذكور" تؤكد على أنهم لا يشعرون بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، تليها نسبة (14.3%) من العينة "إناث" تشعر بعدم انتمائها للوسط المهني التي تعمل به.

كما أن الإناث لا يملكن بديلا عن العمل الحالي، وأن عملهن يقتصر على الأعمال الإدارية، كما لا يمكنهن التنقل والعمل لمسافات بعيدة بعكس الذكور. وهذا ما أكدته التحليلات الكيفية التي عبر عنها رئيس مصلحة المستخدمين كالتالي: إن العمال والموظفين بالمؤسسة يشعرون بانتماء وولاء لمؤسستهم التي يعملون بها، وأن الإدارة تعمل على زيادة الولاء والانتماء التنظيمي لدى العمال، من خلال أساليب عديدة على غرار الإشراف وأساليب التحفيز الحديثة، وتجسيد مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار في الوسط المهني ويراعي اهتمامات العاملين.

## الجدول رقم (08) بين العلاقة بين العمر والاستقرار الوظيفي في العمل

المجموع		لا		نعم		الاستقرار الوظيفي السن
		%	ت	%	ت	
100	08	37.5	03	62.5	05	من 20 إلى 30 سنة
100	17	35.3	06	64.7	11	من 31 إلى 40 سنة
100	14	28.6	04	71.4	10	من 41 إلى 50 سنة
100	03	00	00	100	03	أكثر من 50 سنة
100	42	40.5	17	59.5	25	المجموع

المصدر س (02) ، س (30)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن نسبة (100 %) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة حيث أنهم يشعرون بالرضا ويحسون بالأمان الوظيفي ولديهم رضا وظيفي على مهنتهم، ولهم دافع في الاستمرار في عملهم، وتلتها ما نسبته (71.4%) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية المحددة مجالا من " 41 إلى 50 سنة" يشعرون بالرضا ويحسون بالأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي، تلتها نسبة (64.7%) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية المحددة مجالا من " 31 إلى 40 سنة" يقرون أن يشعرون بالاستقرار والأمان والرضا في المؤسسة التي ينتمون إليها وحبهم البقاء فيها طواعية، تلتها نسبة (62.5%) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية المحددة مجالا من " 20 إلى 30 سنة" برغبتهم في الاستقرار والاستمرار في العمل وهذا راجع إلى عدة ظروف التي جعلت الشباب العامل يحبذ الاستقرار والاستمرارية في الانجاز من اجل ضمان العيش الكريم.

وفي المقابل نجد أقرت ما نسبته (37.5%) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية المحددة مجالا من " 20 إلى 30 سنة" بعدم رغبتهم في الاستقرار والاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة، تلتها ما نسبته (35.3%) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية المحددة مجالا من " 31 إلى 40 سنة" والذين يؤكدون على رغبتهم في تغيير الوسط المهني، وتلتها ما نسبته (28.6%) من مفردات العينة ذوي الفئة العمرية المحددة مجالا من " 41 إلى 50 سنة" الذين يقرون أنهم لا يشعرون بالرضا ولا يحسون بالأمان الوظيفي ويرغبون في تغيير مؤسستهم.

تبين هذه المعطيات أن الاستقرار الوظيفي والاستمرارية في العمل داخل المؤسسة يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة مردودها الإنتاجي والاقتصادي، فإن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل وثيق بأعمار الموظفين وذلك لأن كل مرحلة عمرية معينة تمتاز بخصائص مختلفة عن سابقتها من المراحل. فالإنسان كلما تقدم في العمر تدهورت حالته الصحية وضعفت قدرته البدنية وقلة التركيز، وبالتالي يصبح غير قادر على العطاء بالشكل المنتظر منه مما يعني الاستبعاد التام في التكبير في البحث عن عمل آخر من جهة، ومن جهة أخرى مدة العمل الطويلة في المؤسسة كونت علاقات جيدة مع الزملاء والإدارة، فالفرد كلما تقدم في العمر زاد احترام الآخرين له، وأيضاً يأخذون بنصائحه وتوجيهاته نتيجة الخبرة التي اكتسبها في حياته وفي العمل. وتعبير آخر هو القائد غير الرسمي وعنوان الاستقرار للمؤسسة به تستطيع التحكم في البقية نتيجة للمكانة التي يحض بها.

وفي خضم هذه المعطيات فإن الاستقرار الوظيفي مطلب مؤسستي تسعى كل المؤسسات لتحقيقها، وذلك لمدى أهميته داخل المؤسسة، هذا الأخير تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر وعامل نجاح جوهري في أية مؤسسة، لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم، والاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيراً من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها ..

الجدول رقم (09) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وانسجام الأهداف الفردية مع أهداف المؤسسة

المجموع		لا		نعم		التدريب المستوى العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	04	25	01	75	03	أمي
100	07	16.7	01	83.3	06	ابتدائي
100	15	20	03	80	12	متوسط
100	15	46.7	07	53.3	08	ثانوي
100	02	50	01	50	01	جامعي
100	42	25	12	75	30	المجموع

المصدر س (04) ، س (25)

إن موضع الانتماء وانسجام أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة يعتبر أمر أساسي، فانسجام الأهداف الشخصية وتوافقها مع أهداف التنظيم يلعب دورا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة وينعكس إيجابا على العاملين، فموضوع انسجام أهداف العاملين وتوافقها مع أهداف التنظيم مرتبطا بشكل وثيق بالمستوى التعليمي للموظفين، لهذا اتجهت بنا المعطيات الجدولية لكشف العلاقة بين المؤهل العلمي للعامل ومدى أهدافه مع أهداف المنظمة، حيث أقرت ما نسبته (83.3 %) من مفردات العينة ذوي المستوى التعليمي "ابتدائي" التي تفر على توافق أهدافها الشخصية مع أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وتلتها ما نسبته (80%) من مفردات العينة ذوي المستوى التعليمي "متوسط"، والذي يؤكدون على أن أهدافهم تتسجم وتتطابق مع الأهداف التنظيمية المسطرة من قبل الإدارة، تلتها ما نسبته (75%) من مفردات العينة ذوي المستوى التعليمي "أمي"، يقرون بانسجام أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، تلتها ما نسبته (53.3%) من مفردات العينة ذوي المستوى التعليمي "ثانوي"، والذين يؤكدون على أن أهدافهم تتطابق مع أهداف المؤسسة ولا تتعارض معها، الأهداف التنظيمية المسطرة من قبل الإدارة، تلتها ما نسبته (50%) من مفردات العينة ذوي المستوى التعليمي "الجامعي"، والذين يؤكدون أيضا على أن أهدافهم تتطابق مع أهداف المؤسسة ولا تتعارض معها، إذ نلاحظ أن أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي منخفض يقرون أن أهدافهم تتسجم مع أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها وهذا ما يبرر انه كل ما كان المستوى التعليمي منخفضا كل ما كان هناك انسجام وتوافق لدى العاملين مع القيم والأهداف التنظيمية السائدة في المؤسسة.

إن اعتقاد وقبول الأفراد بأهداف المنظمة وانسجامها مع أهدافهم الشخصية نابع عن رغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. وتحاول كثير من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم، إن عملية بث الولاء والانتماء وزراعته في نفوس الأفراد هي مهارة يمكن تعلمها واكتسابها وهي مهارة بمقدور المسؤولين في أية مؤسسة تنميتها وتطويرها حتى تغدو أمرا طبيعيا تلقائيا يمارسه جميع أفراد المؤسسة بشكل عفوي دون تكلف. كما أنه يحتاج الفرد في أي تنظيم إلى وجود علاقات انسجام بينه وبين مسؤوليه، وهذا من أجل تأدية مهامه على أكمل وجه وهو ما يبعث على الاطمئنان والراحة النفسية، ويتشكل الجزء الأكبر في تلك الراحة من العلاقات التي يشكلها داخل محيط العمل، فعلاقات الانسجام

التي تبذلها القيادات الإدارية بينها وبين الأفراد العاملين معها تعتبر عامل يساهم في تنمية الانتماء التنظيمي بها.

الجدول رقم (10) يبين العلاقة بين مراعاة مشاعر العمال والانتماء للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		مراعاة المشاعر الانتماء للمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	28	50	14	50	14	نعم
100	14	35.7	05	64.3	09	لا
100	42	45.5	19	54.8	23	المجموع

المصدر س (07) ، س (23)

إن موضوع الانتماء للمؤسسة يعتبر استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية التي يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كإستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية، فموضوع الانتماء التنظيمي مرتبط بشكل وثيق بمدى مراعاة الإدارة لمشاعر الموظفين، لهذا اتجهت بنا المعطيات الجدولية لكشف العلاقة بين الانتماء للمؤسسة ومراعاة مشاعر العاملين، حيث أقرت ما نسبته (64.3%) من مفردات العينة أن مراعاة مشاعر العاملين والاهتمام بالجانب الوجداني والاهتمام بحاجاتهم من شأنه أن يساهم في زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين، تلتها ما نسبته (50%) من مفردات العينة يقرون انه لا يمكن أن يجسد انتماء تنظيمي حقيقي دون مراعاة مشاعر وحاجات العاملين في المؤسسة.

وفي المقابل ما نسبته (50%) من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم (14) موظف يقرون أنهم لا يشعرون بانتماء حقيقي للمؤسسة التي يعملون بها، تلتها ما نسبته (35.7) الذين يقرون أن عدم مراعاة المشاعر لا يمكن أن يساهم في تحقيق الولاء والانتماء لدى العامل.

إذن من خلال نتائج المحصل عليها من الجدول، نستنتج أن هناك علاقة متينة بين توفير وبذل الجهود الكافية لخلق بيئة عمل ملائمة للموظفين سواء في جانبها المادي أو المعنوي أو النفسي من طرف المؤسسة والتأثير الكبير على مدى ارتباطهم بها ومدى رغبتهم بالاستمرار فيها، حيث بذل الجهود من طرف المؤسسة خدمة لعمالها دليل على الاهتمام بها، فيبادلها العمال بالمساهمة في البقاء من أجل

تحقيق أهدافها، هذا ما يخلق نوعاً من الانتماء والذي سماه "بيكر" في نظريته "الأخذ والعطاء" أو ما يسمى بالانتماء السلوكي وما يسميه "شيفترز" بـ "الانتماء التبادلي"، حيث بموجب هذا النموذج يزداد ولاء وانتماء العمال بازدياد ما يحصلون عليه من اهتمام من طرف إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين مساعدة رئيسك في حل مشاكلك الشخصية مع شعورك بمبادئ المؤسسة

المجموع		لا		نعم		مساعدة رئيسك شعورك بمبادئ المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	27.6	08	72.4	21	نعم
100	13	46.2	06	53.8	07	لا
100	42	33.3	14	66.7	28	المجموع

المصدر س (08) ، س (24)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته (72.5%) أن الرؤساء المشرفين على العمل يساعدون مرؤوسيه في حل مشكلاتهم من خلال إرشادهم لطرائق العمل الصحيحة وتزويدهم بمعارف تمكنهم من الأداء الفعال، وهذا ما يمكن أن ينعكس على الموظفين بالإيجاب ويصبحون يعتقدون بنفس القيم والمبادئ التي تبثها المؤسسة في الأوساط العمالية، تلتها ما نسبته (53.8%) أن مساعدة المشرفين على العمل يساعدون العمال في حل مشكلاتهم التي قد تصادفهم داخل المؤسسة ينعكس بالشعور الايجابي على العاملين ويزيد من رضائهم وولائهم للعمل والمؤسسة.

وفي المقابل نجد ما نسبته (46.2%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المشرفين ورؤسائهم في العمل لا يقدمون لهم المساعدة الكافية في حل مشكلاتهم في العمل، تلتها ما نسبته (27.6%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المشرفين لا يقدمون المساعدة الكافية وهذا من شأنه أن ينعكس سلباً على شعور الأفراد العاملين في المؤسسة.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة تقدم الحوافز المادية والمعنوية، وتراعي اهتمامات العمال واحتياجاتهم وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتكرس روح التعاون بين الرئيس والمرؤوس في حل المشكلات المهنية التي تعيق وتعرق سير العمل الحسن، كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى مؤسسته وارتباطه بها، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من

إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، واحترام مشاعرهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة.

### مناقشة البيانات على ضوء الفرضية الأولى:

بعد التحليل والمناقشة للجداول السابقة التي ربطت علاقات مختلفة بين عدة متغيرات تنصب في إطار الفرضية الأولى، توصلنا إلى النتائج التالية:

- في خضم ما كشفته النتائج الإمبريقية للدراسة، دلت ما نسبته (64.3%) بأن المسئولين لا يحفزونهم بالشكل الذي يطمنونهم رغم إقرارهم بالشعور بالانتماء للمؤسسة بواقع (50%)، وهذا راجع لأن نسبة الإناث مرتفعة من اللاتي يشعرن بانتماء عالي بنسبة (85.4%) كما هو مبين في الجدول رقم (07). كما أن نسبة المتقدمين في السن مرتفعة من الذين يقرون بأن رؤسائهم يبثون فيهم روح الحماس بنسبة (100%) لأكثر من 50 سنة، و (71.4%) بالنسبة للفئة العمرية من 41-50 سنة كما هو موضح في الجدول رقم (08) الخاص بالفئات العمرية.

- كما يتضح أن مؤشر بناء روح الفريق وتنمية الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة محل الدراسة مؤشرا بارزا على حرصها على توفير المناخ التنظيمي المناسب والملائم كما هو مبين في الجدول رقم (11) إذ تساعد هذه المؤشرات على إحداث الدفع الإلهامي الذي بدوره يعزز الولاء الوظيفي لدى العامل داخل مؤسسة مطاحن الحضنة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يتأكد لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى والقائلة بأن: للدفع الإلهامي علاقة بالولاء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الفرعية الثانية

2- تمكين العاملين وعلاقته بالتوحد الوظيفي:

الجدول رقم (12) بين العلاقة بين برامج التدريب والمستقبل المهني للعامل

المجموع		لا		نعم		برامج التدريب المستقبل المهني للعامل
		%	ت	%	ت	
100	30	40	12	60	18	نعم
100	12	41.7	05	58.3	07	لا
100	42	40.5	17	59.5	25	المجموع

المصدر س (12) ، س (27)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته (60%) أن برامج التدريب والتكوين المقدمة للعاملين تسهم في تحديد المستقبل المهني للعاملين، تلتها ما نسبته (58.3%) أن برامج التكوين والإعداد المهني من شأنه أن يساهم في تحديد رؤية واضحة للعامل عن مستقبله المهني وفي المقابل نجد ما نسبته (41%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية التدريب ولا تراعي المستقبل المهني للعاملين

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج عن وجود علاقة بين استعادة العاملين من برامج التدريب والتكوين التي تخصصها لهم المؤسسة في تنمية الشعور لديهم بالبقاء والاستمرار بالمؤسسة. فالتدريب يعتبر خطوة هامة للعامل من أجل زيادة مهارته وقدراته بالإضافة إلى تسليحه بالمقومات التي تأهلهم لترقي المناصب الوظيفية الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى وجود علاقة تبادلية من خلالها يكافئ هذا الفرد مؤسسة بولائه وبقائه فيها، كما أن الروح المعنوية المرتفعة للأفراد المدربين والمتدربين نتيجة إلمامهم ومعرفتهم وخبرتهم لأبعاد العمل ومهاراتهم في الأداء وزيادة اهتمامهم بالعمل. مما يولد في نفسية الأفراد العاملين نوم من الاستقرار والأمن الوظيفي نتيجة شعورهم بأن مؤسستهم بحاجة إليهم من خلال عملية تدريبهم، إذن سيولد شعور لدى العامل بتحقيق مستقبله المهني والوظيفي.

ومن هنا فاستعادة العاملين من البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة أمر هام يساهم في تقوية ارتباط العامل بالمؤسسة. فغرض التدريب في حد ذاتها تعتبر اهتمام ومعاملة ضمنية من قبل الإدارة مما

يعمق الثقة بين الإطار من جهة والمسئول من جهة، وبالتالي خلق جو من التفاهم الذي بدوره يؤدي إلى الرضا والى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(13) العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وارتباط المستقبل المهني والاجتماعي بمصير المؤسسة

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار الارتباط المستقبل المهني والاجتماعي بمصير المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	21	42.9	09	57.1	12	نعم
100	21	38.1	08	61.9	13	لا
100	42	40.5	17	59.5	25	المجموع

المصدر س (15) ، س(27)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته(59%) بأن المؤسسة تشجع على اتخاذ القرار، أقرت منهم ما نسبته(57.1%) من الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار يعتقدون بأن مصيرهم المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة، بينما الباقي بنسبة(42.9%) من الذين أقروا بمشاركة المؤسسة لهم عملية اتخاذ القرار لا يعتقدون بأن مصيرهم المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة. في حين أن نسبة (40.5%) لا تشجع على اتخاذ القرار أقرت منهم ما نسبته (61.9%) يعتقدون بأن مصيرهم المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة، بينما أقرت نسبة(38.1%) لا تشجع على اتخاذ القرار ولا يعتقدون بأن مصيرهم المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة.

عندما يسمح القائد لمروؤسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويستمع لهم باهتمام ويقدر كل ما يقولونه، تكون تلك هي الفرصة التي يوفرها لهم لتحقيق وتلبية تلك الرغبة، وهذا المجال الذي يفتحه الرئيس للعاملين لطرح أفكارهم ووجهات نظرهم تجعله يحتويهم مما يطمئنه وينمي روح الثقة بينه وبينهم، ويشعرهم بأنهم مالكيين للمؤسسة وينتمون إليها مما يزيد من حماسهم ويدفعهم للمبادرة والإبداع وكل هذا يزيد من كفاءتهم. من جهة أخرى يرغب الأفراد في المشاركة لأن القرارات المتخذة تسهم بشكل مباشر، فهي تعبر عن توجهاتهم وآرائهم فحين تقم القرارات والتغييرات من أعلى بشكل تعسفي من دون أي تفسيرات فإن ذلك يؤدي إلى شعور العمال بعدم الاطمئنان واتخاذهم لإجراءات مضادة لتلك التجديدات،

لكن حين يشاركون تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم، وهو ما يشعروهم بالأمان والرضا بل أكثر من ذلك حيث أن مشاركتهم تجعلهم أكثر التزاما وتحفيزا وأشد حسا بروح المسؤولية في تنفيذ القرارات المتخذة جماعيا، فينعكس ذلك على استعدادهم أكثر فأكثر للاستقرار والارتباط، فنجاح المؤسسة هو نجاحهم، أي تجعل أهداف المنظمة وأهداف الفرد تنصب في مجرى واحد وكأن العامل شريك.

الجدول رقم (14) يبين العلاقة المشاركة والتشاور بين العاملين والاستقرار

المجموع		لا		نعم		الاستقرار المهني المشاركة في اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	28	28.6	08	71.4	20	نعم
100	14	35.7	05	64.3	09	لا
100	42	31	13	69	29	المجموع

المصدر س (14)، س (30)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف العلاقة بين المشاركة والتشاور بين العاملين والاستقرار الوظيفي ولقد أشارت النسب الإحصائية إلى ما نسبته (71.4%) من أفراد العينة أن التشاور والمشاركة في القرارات وتبادل وجهات النظر حول القضايا التنظيمية تساهم في تعزيز الثقة لدى العامل وهذا ما يجعله يشعر انه جزء من هذه المنظمة. وفي المقابل نجد ما نسبته (35.7%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المؤسسة لا تعطي صلاحيات للموظفين ولا تسح لهم بالشكل المطلوب في إبداء آرائهم والتشاور بينهم.

نظرا لأهمية المشاركة في المنظمات من اجل أن تقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق واقلها تكلفة، فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على غرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها مما يساهم في تعزيز انتمائهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، ومنه فإن المسؤولين مطالبون بتقويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وهذا كعامل مساعد لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية بالإضافة إلى عنصر التشجيع من قبل المستويات الإدارية على إظهار هذا النوع من القدرات، ومنه يتضح أنه يوجد بين المتغيرين المشاركة في اتخاذ القرارات والبقاء بالمؤسسة علاقة تبادلية، فمن جهة فان منح المؤسسة لعاملها فرصا يظهرون من خلالها قدراتهم الإبداعية واحترامها لهذه القيمة بدعمهم ويحفزهم على البقاء فيها من اجلها، ومن جهة أخرى يعد الانتماء من أهم ركائز التمكين فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في

خدماتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره، بعكس الفرد الذي يبغض مؤسسته ولا يبالي بمصالحها بل قد يبدد مواردها وفي النهاية يتهرب منها.

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين تشجيع الرئيس على إبداء الآراء والاستقرار في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تشجيع الرئيس على إبداء الرأي الاستقرار في المؤسسة
		%	ت	%	ت	
100	26	26.9	07	73.1	19	نعم
100	16	31.3	05	68.8	11	لا
100	42	28.6	12	71.4	30	المجموع

المصدر س (20) ، س(32)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته (71.3%) بأن الرئيس يشجعهم على إبداء آرائهم، أقرت منهم نسبة (73.1%) بأن تشجيع الرئيس لهم يشجعهم على البقاء والاستقرار في المؤسسة، والباقي أي نسبة (26.9%) بأن تشجيع الرئيس لهم لا يشجعهم على البقاء في المؤسسة. في حين أقرت نسبة (28.6%) بأن الرئيس لا يشجعهم على إبداء آرائهم، أقرت منهم نسبة (68.8%) بأنهم يفضلون البقاء في المؤسسة، أما البقية (31.3%) من الذين بأن الرئيس لا يشجعهم على إبداء آرائهم وأنهم لا يحبذون البقاء والاستمرار في المؤسسة.

من الجدول يتضح بأن هناك علاقة بين تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والرغبة بالاستقرار بالمؤسسة فالعاملون ينتظرون في أن يجدوا صدورا رحبة تستوعبهم وتستثمر طاقاتهم وأن يعملوا في مناخ يشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، بإعطائهم فرصا لإظهار أفكارهم، ويساهم في تنمية طاقاتهم الإبداعية، فإن هم وجدوا ما كانوا ينتظرونه فهذا سيوحي لهم بأن مؤسستهم تحترم قيمهم الرئيسية والهامة من جهة، ومن جهة أخرى تهتم بإنجازات عاملها وتساعد على تحقيق ذواتهم؛ مما يجعلهم متمسكين بها ويحفزهم على الإبداع أكثر مع رغبة كبيرة في استمرار عملهم بها مادامت تشركهم في اتخاذ القرارات، وتنشأ لديهم هذه الرغبة لأنهم تمكنوا من الوصول إلى تحقيق إحدى أهدافهم في هذه المؤسسة وينتظرون بعد ذلك أن يحققوا أهدافا أخرى فيها، بتنمية وتطوير قدراتهم الفنية والفكرية والحصول على تقدير واحترام الجميع، كما يمكنهم أن يحصلوا على ترقيات في مناصبهم. كل ذلك سيرغبهم في البقاء بهذه المؤسسة.

## مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

من خلال المعطيات الإمبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية تكشف لنا الشواهد الواقعية تفسير تمكين العاملين في علاقته بالتوحد الوظيفي من خلال مؤشرات المشاركة بالمعلومات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار مع مؤشرات التوحد الوظيفي ووفقا للفرضيات الفرعية ومؤشراتنا نتوصل إلى النتائج التالية:

- دلت نسبة (71.4%) على الرغبة في الحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار وحرية إصدار الأحكام والتقدير خاصة وأن المؤسسة إنتاجية تتطلب التعامل مع الآلات مما يتطلب قرارات فورية وأنية، ما يعني زيادة مكتسبات العامل وقدرته على التحكم أكثر في وظيفته وحرص المؤسسة على تدريب وتأهيل عمالها وتنمية فيهم روح المسؤولية كما هو مبين في الجدول رقم(13).

- كما يتضح أن مؤشر المشاركة بالمعلومات مع الرغبة في الاستقرار مؤشرا بارزا داخل السياق المؤسسي "مجال الدراسة" ما يؤكد على حرص المؤسسة على توفير كافة الوسائل والآليات التي تدل على الاهتمام بالعامل وبقيمة ما يقدمه لها، فاطلاع العامل على وضعيته المهنية والاستماع لانشغالاته من شأنه غرس الثقة في نفسه، وهو بحد ذاته يعتبر مكسبا كما أكدته نسبة (71%) كما هو مبين في الجدول رقم(14).

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يتأكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية والقائلة بأن: لتمكين العاملين علاقة بالتوحد الوظيفي للعاملين.

## المحور الثالث خاص بالفرضية الفرعية الثالثة

## 3- علاقة التشجيع الإبداعي بالاندماج الوظيفي

## الجدول رقم (16) يبين العلاقة بين العمل الجماعي والقيم المشتركة

المجموع		لا		نعم		العمل الجماعي والقيم المشتركة في المؤسسة
%	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 (18)، س (32)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نكشف العلاقة بين العمل الجماعي للعاملين والقيم المشتركة، إذ لا يمكن أن نتحدث عن فريق عمل فعالة داخل المؤسسة، دون التطرق إلى المنظومة القيمة للعاملين، إذ لا بد أن تكون قيم مهنية مشترك تجسد نوع من التفاهم والتناسق بين العاملين، فالعمل الجماعي يرتبط ارتباط وثيقا بالقيم المشتركة وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وهذا ما تؤكد النسب الإحصائية إذ ما نسبته (71.9%) من أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وتبث قيم مشتركة مبنية أساسا على الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية... وفي المقابل نجد ما نسبته (28.1%) من أفراد عينة الدراسة يقررون أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة لا يشجع على العمل الجماعي ولا يجسد قيما مشتركة.

من خلال النتائج المحصل عليها من المعطيات الإحصائية السابقة يمكن القول أن التفاعلات والعلاقات الاجتماعية القائمة في المؤسسة محل الدراسة هي علاقات تضامن وهذا ما تمت ملاحظته خلال فترة تواجدها بالمؤسسة عن العلاقات الاجتماعية والإنسانية الديناميكية التي تتميز بالمرح والتفاهم والتضامن والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تكون دائما حسب طبيعة التفاعلات التي تحكمها وقد حددها "روب قوفي" **ROB GOFFE** وكذا "قاريت جونز" **Gareth Jones** ب: علاقات التضامن وعلاقات التآنس والتآلف. (شفيق ر. 1994. ص. 141)، فعلاقات التآنس والتآلف هي ترجمة لدرجة الصداقة والمودة بين أفراد مجموعة بشرية معينة، فهي تلقائية وعفوية تعكس مستوى عاطفي انفعالي،

وهذا ما تم تسجيله في النتائج السابقة إذا كان التعاون عفويا أي يتم بتلقائية، حيث أن الأفراد يتقاسمون المواقف والمصالح والقيم. أما علاقات التضامن فهي ترجمة لتعاقد مبدئي من أجل تحقيق وإنجاز هدف مشترك أي أن فرق العمل في المؤسسة لها القدرة على تعبئة نفسها حول إنجاز أهداف مشتركة. ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن بالمؤسسة تآلف وتساند يتميز بمستوى عالي وأيضا مستوى تضامن عالي. ومنه فإن المؤسسة ستحقق بذلك أعلى مستوى من الدمج والتكامل من جهة، وأعلى مستوى في تحقيق الهدف وهذا من المنظور الوظيفي.

**الجدول رقم (17) يبين العلاقة بين روح التعاون والتشجيع على العمل الجماعي**

المجموع		لا		نعم		روح التعاون التشجيع على العمل الجماعي
		%	ت	%	ت	
100	26	50	13	50	13	نعم
100	16	37.5	06	62.5	10	لا
100	42	45.2	19	54.8	23	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 الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الفعال لتحقيق أهداف المنظمة. وفي المقابل نجد ما نسبته (37.5%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المؤسسة لا تركز العمل الجماعي وروح التعاون بالشكل المطلوب.

نكشف العلاقة بين روح التعاون والتشجيع على العمل الجماعي ويتجلى هذا في أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار العمل الجماعي وروح التعاون بين العمال ويكرس قيمة تنظيمية تحث على الإلتقان والتعاون والتكافل بين الزملاء في العمل، فالتشجيع على عمل الجماعي يعتبر وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهو ينمي لدى العاملين روح التعاون والإخاء وهذا ما تؤكد النسب الإحصائية، إذا 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 الوجهة المرغوبة بما يكفل التعاون بين العاملين.

## الجدول رقم (18): بين العلاقة بين الأقدمية المهنية والقيم المشتركة بين العمال

المجموع		لا		نعم		القيم المشتركة الأقدمية المهنية
		%	ت	%	ت	
100	16	18.7	03	81.3	13	أقل من 05 سنوات
100	12	33.3	04	66.7	08	من 05 إلى 10 سنوات
100	12	25	03	75	09	من 11 إلى 15 سنة
100	02	00	00	100	02	من 16 - 20 سنة
100	42	28.6	12	71.4	30	المجموع

المصدر س (06) ، س (32)

إن موضوع القيم المشتركة بين العمال يعتبر موضوع أساسي، فهو لبنة أي عمل جماعي إذ تلعب القيم المهنية المشتركة دور هام في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على العاملين والمؤسسة التي يعمل بها ويزيد من مروية إنتاجها الاقتصادي، فموضوع القيم المهنية المشتركة مرتبطة بشكل وثيق بعامل الأقدمية ومدة الخدمة في المؤسسة، لهذا اتجهت بنا المعطيات الجدولية لكشف العلاقة بين الأقدمية المهنية والقيم المهنية السائدة لدى الموظفين، حيث أقرت ما نسبته (100%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المحددة في الفئة "من 16 إلى 20 سنة" والذين يؤكدون أيضاً على أنهم يمتلكون نفس منظومة القيم المهنية السائدة في المؤسسة يعتقدون نفس القيم المهنية، وتلتها ما نسبته (81.3%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المحددة مجال "من أقل من 05 سنوات" والذين يقرون أنهم يحملون قيم مهنية مشتركة بينهم، وتلتها ما نسبته (75%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المحددة مجال "من 11 سنوات إلى 15 سنة" والذي يؤكد على أنهم يمتلكون نفس منظومة القيم المهنية السائدة في المؤسسة تلتها ما نسبته (66.7%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المحددة في الفئة "من 05 إلى 10 سنوات" والذين يؤكدون على أنهم يعتقدون نفس القيم المهنية وهذا يرجع لعدة اعتبارات ثقافية وتنظيمية يجعلهم يشعرون بنفس القيم المهنية. إن غالبية العاملين ينحدرون في الأصل من المناطق المجاورة لمدينة المسيلة مما يعني تمسكهم بالقيم الاجتماعية المحلية كاحترام القائد والأكبر سناً والتزامهم الديني والأخلاقي.

وفي المقابل أوضحت ما نسبته (33.3%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المحددة من "05 إلى 10 سنوات" والذين يؤكدون على أنهم لا يعتقدون نفس القيم المهنية،

وتلتها ما نسبته (25%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المهنية المحددة في فئة "من 11 إلى 15 سنة" والذي يؤكد على أنهم لا يمتلكون نفس منظومة القيم المهنية السائدة في المؤسسة، وتلتها ما نسبته تلتها ما نسبته (18.7%) من مفردات العينة الذين ينتمون لفئة الموظفين ذوي الأقدمية المهنية المحددة في فئة "أقل من 05 سنوات" والذين لا يقرون بأنهم يحملون قيم مهنية مشترك بينهم. تقارب المستوى بين الموظفين وهم يعملون جنبا إلى جنب. حيث أن أغليبتهم يعملون في وينحدرون من نفس المنطقة من ناحية أخرى المهام لا تتطلب مستوى ثقافي معين كالتحكم في لغة أجنبية إن القيم المشتركة بين العاملين والتي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في إطار ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وميزة هذه القيم أنها ترتبط مع قيم المؤسسين أو المدراء الرواد في المنظمة إلى حد كبير. حيث تعتمد الأنماط السلوكية على القيم، فقيم المنظمات تؤثر بشكل فعال لإظهار مدى توافق وانسجام أنماط السلوك مع القيم، فعندما تهتم المؤسسة بالقيم المادية أكثر من القيم الإنسانية الأخرى فإن هذا ينعكس سلبا على المؤسسة. وهذا ما تؤكد التحليل الكيفية للمقابل مع رئيس المصلحة الذي يؤكد أن للقيم المهنية المشتركة دور في توجيه سلوكيات العاملين.

## مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال المعطيات الإمبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية، تجسد لنا الشواهد الواقعية تفسير التشجيع الإبداعي وعلاقته بالاندماج الوظيفي، من خلال مؤشرات التشجيع الإبداعي المتمثلة في التفكير الإبداعي الابتكاري، وتنمية فرق العمل الجماعية...ضمن علاقتها بمؤشرات الاندماج الوظيفي وهي احترام مبادئ وقيم الآخرين، والتوافق والانسجام بين العاملين. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تكشف لنا المعطيات الإمبريقية للدراسة على ترسيخ معالم احترام قيم ومبادئ العاملين وهذا من خلال التشجيع الإبداعي الابتكاري ومستواه المرتفع بنسبة (71.9%) وهذا ما أكده الجدول رقم(16)، مما يضمن ذلك زيادة التقاهم لدى العمال الذي يساعد على زيادة مستوى الاندماج الوظيفي لديهم باعتباره محددًا هامًا لفاعلية المؤسسة.

- بالرجوع إلى المعطيات الإمبريقية المجمعّة حول التشجيع الإبداعي والاندماج الوظيفي، فقد كشفت تجسيد واقع بناء فرق العمل الجماعية من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة لعمالها، مما يساعدهم على الاتفاق والانسجام، ويدل على فاعلية العلاقة بين الإدارة والعاملين ضمن هذا المؤشر، وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم (17).

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يتأكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة بأن: للتشجيع الإبداعي الابتكاري علاقة بالاندماج الوظيفي لعمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

## خاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة أن القيادة الداعمة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بانتماء الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

رغم أنه من خلال الفرضيات الفرعية تختلف درجة ونوعية الانتماء لدى الأفراد، فبالنسبة لجنس الإناث والفئات العمرية المتقدمة بالسن وذات الأقدمية المهنية لها شعور بالانتماء والولاء العاطفي والتي أقرت بأن الإدارة تتبنى أسلوب الدفع الإلهامي لتحفيزهم على العطاء. بينما تميل الكفة لصالح التوحد الوظيفي بالنسبة لحديثي التوظيف وذو المستوى التعليمي العالي وغير المتزوجين. أما فيما يخص الاندماج الوظيفي فقد أقرت جميع الفئات بأنهم يشعرون بأنهم يتشاركون نفس القيم والأهداف مع غيرهم وأن المؤسسة تشجعهم على العمل الجماعي لتبادل الخبرات والمعارف وخلق جو أسري الذي من شأنه يفع من مستوى وكفاءة أفرادها. إذن فالقيادة الداعمة لها علاقة قوية وموجبة بالانتماء التنظيمي، حيث تمثل القيادة المحرك الأساسي لانتماء العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

ومن خلال الفرضية العامة والفرضيات الفرعية تبين أن تحقيق انتماء العاملين هو أحد الأهداف الذي تسعى مؤسسة مطاحن الحضنة له، لما له الأثر الإيجابي على نجاحها وذلك من خلال نمط القيادة الذي تحمله وترسخه لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة، ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، وحثهم على العمل بجد، وتمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وغرس فيهم قيم المواطنة التنظيمية وزيادة فرص النمو والتقدم المهني، كلها تعتبر عوامل تؤثر على سلوك العاملين بها، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية تجاه المؤسسة، وذلك بانجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيه، وعدم دوران العمل وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الانتماء التنظيمي أو تخفض منه.

## فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	مقدمة	أ
	<b>الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة</b>	
01	تحديد الإشكالية	05
02	أهمية الدراسة وأسباب اختيارها	07
03	أهداف الدراسة	08
04	فرضيات الدراسة	08
05	الدراسات السابقة	09
06	المداخل النظرية	12
	<b>الفصل الثاني</b>	
01	تحديد المفاهيم	17
02	محددات القيادة الداعمة الفعالة	19
03	العوامل المساعدة في تنمية الانتماء التنظيمي	21
04	تأثير القيادة الداعمة على الانتماء التنظيمي	22
05	مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عبر مراحل تطورها	25
06	القيادة الداعمة في ظل أبعاد الانتماء التنظيمي	32
1.6	الدفع الإلهامي والولاء الوظيفي	32
2.6	تمكين العاملين والتوحد الوظيفي	34
3.6	التشجيع الإبداعي والاندماج الوظيفي	38
	<b>الفصل الثالث: المقاربة المنهجية للدراسة</b>	
01	مجالات الدراسة	43
02	المنهج المستخدم	44
03	أدوات جمع البيانات	44
04	أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه	45
05	مناقشة وتحليل البيانات	46
1.5	بيانات حول علاقة الدفع الإلهامي بالولاء الوظيفي	50
2.5	بيانات حول علاقة تمكين العاملين بالاندماج الوظيفي	57
3.5	بيانات حول علاقة التشجيع الإبداعي بالتوحد الوظيفي	62
67	<b>الخاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة</b>	
	<b>قائمة المراجع</b>	
	<b>الملاحق</b>	

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	45
02	يبين توزيع العمال حسب السن	45
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخدمة في المؤسسة	46
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	47
05	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
06	يوضح أفراد العينة حسب الوضع المهني	48
07	يوضح العلاقة بين الجنس والانتماء للمؤسسة	49
08	يوضح العلاقة بين العمر والاستقرار الوظيفي في العمل	50
09	العلاقة بين المستوى التعليمي وانسجام الأهداف الفردية مع أهداف المؤسسة	51
10	يبين العلاقة بين مراعاة مشاعر العمال والانتماء للمؤسسة	52
11	يبين العلاقة بين مساعدة الرئيس في حل المشاكل والشعور بمبادئ المؤسسة	53
12	يبين العلاقة بين برامج التدريب والمستقبل المهني للعامل	55
13	يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والارتباط المستقبل المهني والاجتماعي بمصير المؤسسة	56
14	يبين العلاقة بين المشاركة والتشاور والاستقرار المهني	57
15	العلاقة بين تشجيع الرئيس على إبداء الآراء والاستقرار بالمؤسسة	58
16	العلاقة بين العمل الجماعي والقيم المشتركة	60
17	يبين العلاقة بين روح التعاون والتشجيع على العمل الجماعي	61
18	يبين الأهمية المهنية والقيم المشتركة بين العاملين	62

## قائمة المراجع:

### 1- قائمة الكتب:

- 1- اعتماد محمود علام. 1994. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة.
- 2- الجليلي عجة. 2006. قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية، الجزائر.
- 3- حاروس نور الدين. 2011. إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر.
- 4- عثمان حسن عثمان ب. ت. المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، باتنة، منشورات الشهاب.
- 5- دويدري رجا وحيد. 2005. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط1، القاهرة، دار الفكر.
- 6- راوية محمود حسن الدسوقي. 1996. دراسات في علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري ، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- 7- زرواتي رشيد. 2002. تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار هومه.
- شفيق رضوان. 1994. السلوكية والإدارة، ط1، بيروت، الدار الجامعية للنشر.
- 8- شين فيروز، 2017، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان الأردن.
- 9- عبد الله محمد الشريف. 1996. منهجية البحث العلمي، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عنصر العياشي، 1999، نحو علم اجتماع نقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 10- عدون دادي ناصر. دون تاريخ. إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات، بدون مكان النشر.
- 11- غياث بوفلجة. 2003. القيم الثقافية والتسيير، ط2 ، دار الغرب، وهران.
- 12- كنعان نواف. 2007. القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع ، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان.
- 13- مايكل فينر. 2005. آراء فينر في القيادة: القوانين ال 50 الأساسية التي ستجعل الناس يرغبون في أداء أفضل من أجلك، ط1 ، مكتبة جرير، الرياض.
- 14- موريس أنجرس. 2010. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، ط2، الجزائر، دار القصة.

### 2- الأطروحات والرسائل:

- 1- السليم عبد الله. 2002. اثر التغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 2- بحباح فريال. 2008. تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
- 3- بن محمد البراهيم فيصل بن فهد. 2008. العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.
- 4- خيرة ميهوبي. 2013/2012. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، تخصص، تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عمار تليجي الأغواط.
- 5- دريوش شهيناز. 2011. رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة.

6- ناجية حمدي. 2003. مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.  
3- قائمة المجالات:

- 1- هاشم، عبد العزيز، 2001، أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل: دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة"، في: الإدارة وتحديات التغيير، سعيد يس عامر (محرر)، المؤتمر السنوي الحادي عشر: فكر جديد..تجار رائدة..، دعوة صادقة، القاهرة، ص ص: 423-460.
- 2- فهمي خليفة صالح الفهداوي. 2005. دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 04.
- 3- عبد المعطي عساف. 1995. مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 26 السنة 17.
- 4- لوكيا الهاشمي وبغلول زهير. 1996. القيادة الإدارية عبر المراحل المختلفة لتطور المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، العدد 07.

# الجانب النظري

# الجانب التطبيقي

## الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أهمية وأسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. الدراسات السابقة
6. المقاربات السوسولوجية

## الفصل الثاني: القيادة الداعمة والانتماء التنظيمي

## تمهيد

1. تحديد المفاهيم
2. محددات القيادة الداعمة الفعالة
3. العوامل المساعدة في تنمية الانتماء التنظيمي
4. تأثير القيادة الداعمة على الانتماء التنظيمي
5. مناقشة بحثية لواقع الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عبر مراحل تطورها
6. القيادة الداعمة في ظل أبعاد الانتماء التنظيمي
  - 1.6. الدفع الإلهامي والولاء الوظيفي
  - 2.6. تمكين العاملين والتوحد الوظيفي
  - 3.6. التشجيع الإبداعي والاندماج الوظيفي

## خلاصة

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية ومجال الدراسة

### 1. مجال الدراسة

1.1. المجال المكاني

2.1. المجال الزمني

- 3.1. المجال البشري
2. المنهج المستخدم
3. أدوات جمع البيانات
4. أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائص
5. مناقشة وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات
6. النتيجة العامة

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول موضوع

القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للعامل

إشراف: د/ شباح مريم

إعداد الطالب : سحوان بوعلام

ملاحظة:

ملأ بيانات الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة نشكرك سيدي وسيدتي على تعاونك معنا في ملأ الاستبيان، كما نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة بها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1 - الجنس:  ذكر  أنثى
- 2 - العمر:  30 - 20  40 - 31  50- 41  51 فأكثر
- 3 - الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4 - المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الوضع المهني: بسيط  تنفيذ  مؤهل
- 6- مدة العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات  10-5  15-10  20-15  25-20  25 فأكثر

ثانياً: بيانات متعلقة بالقيادة الداعمة

- 7- هل يراعي رئيسك مشاعرك وقيمك؟  نعم  لا
- 8- هل يساعدك رئيسك في حل مشاكلك الشخصية؟  نعم  لا
- 9- هل يرفع رئيسك من معنوياتك؟  نعم  لا
- 10- في حالة ما اضطررت إلى التغيب، هل يتفهم رئيسك ذلك؟  نعم  لا
- 11- كيف هي علاقتك بزملائك بالعمل؟  جيدة  حسنة  سيئة
- 12- هل توجد برامج تدريب وتكوين بالمؤسسة؟  نعم  لا
- 13- في حالة الإجابة بنعم هل تستفيد من هذه البرامج؟  نعم  لا
- 14- هل تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين؟  نعم  لا
- 15- هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟  نعم  لا
- 16- في حالة الإجابة بنعم ما نوع القرارات التي يشارك بها العمال:  قرارات إدارية  قرارات روتينية  قرارات تحسين الخدمة  أخرى
- 17- حالة الإجابة ب لا لماذا؟  
.....  
.....
- 18- هل يتطلب عملك العمل ضمن جماعة؟  نعم  لا
- 19- هل يشجع رئيسك على العمل ضمن جماعة؟  نعم  لا
- 20- هل يقوم رئيسك بتشجيعك على إبداء رأيك؟  نعم  لا

- 21- هل يظهر لك رئيسك ثقته بك ويعملك؟  نعم  لا
- 22- في رأيك ما هي الطريقة المناسبة التي تساعد على تنمية مهاراتك؟.....

### ثالثا: بيانات متعلقة بالانتماء التنظيمي

- 23- هل تعزز وتفتخر بانتمائك لهذه المؤسسة؟  نعم  لا
- 24- هل تشعر بأن مبادئ المؤسسة هي جزء من مبادئك؟  نعم  لا
- 25- هل تتسجم أهدافك مع أهداف المؤسسة؟  نعم  لا
- 26- في رأيك ما هي المعايير التي تراها مناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة؟.....

- 27- هل تضمن أن مستقبلك المهني والاجتماعي مرتبط بمصير المؤسسة؟  نعم  لا
- 28- في حالة حصول المؤسسة على أرباح، فهل يستفيد العمال منها؟  نعم  لا
- 29- إذا وقعت المؤسسة في أزمة وطلب من العمال التنازل عن جزء من الأجر فهل؟  تقبل  ترفض
- 30- هل تريد الاستقرار والاستمرار في العمل في المؤسسة؟  نعم  لا
- 31- إذا كان نعم فهل يرجع ذلك إلى:  تنتظر ترقية  يعجبك أسلوب العمل  الأجر مضاعف  جماعة العمل لا تعوض  لا بديل

- 32- هل تعتقد بأنك تتقاسم قيما مشتركة مع العمال لتحقيق أهداف مشتركة؟  نعم  لا
- 33- هل زملائك في العمل متعاونون عادة في تبادل المعلومات؟  نعم  لا

34- ما هي الأمور التي اكتسبتها من خلال منصبك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- السمعة الطيبة واحترام المجتمع  مكانة بين العمال
- محبة الزملاء  مورد مالي مهم

35- في رأيك ما هي الأمور المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة والتي يجب الحفاظ عليها؟.....

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة- المسيلة-

